TURING

LEAN UX

精益设计

设计团队如何改善用户体验

用精益思想指导设计工作
设计团队与人沟通的崭新方法
精益思想领袖埃里克·莱斯作序推荐

[美] Jeff Gothelf 著
Josh Seiden 编

张玳 译

O'REILLY®

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

如果你是用户体验设计师，希望为自己的设计团队贡献更多的力量，让团队成员间能够高效合作，打造完美的用户体验，那么这本书就是必读之作。

用户是网站的根本，用户体验是网站设计关注的重点，网站要实现自己的商业目标，就必须设法满足目标用户的需求，而精益设计方法正是为网络时代量身打造的交互设计方法。该方法源于精益思想和敏捷理念，涵盖了流程、协作、管理等各个方面，提倡设计团队应专注于用户体验而非最终交付，让设计更贴近开发过程，让设计团队实现有效的沟通。

精益设计

设计团队如何改善用户体验

Lean UX:

Applying Lean Principles to Improve User Experience

[美] Jeff Gothelf 著
Josh Seiden 编
张 玳 译

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北　　京

图书在版编目（C I P）数据

精益设计 : 设计团队如何改善用户体验 / (美) 戈塞尔夫 (Gothelf,J.) 著 ; (美) 塞登 (Seiden,J.) 编 ; 张玳译. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2013.8
书名原文: Lean UX: Applying lean principles to improve user experience
ISBN 978-7-115-32484-9

Ⅰ. ①精… Ⅱ. ①戈… ②塞… ③张… Ⅲ. ①网站－设计 Ⅳ. ①TP393.092

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第173418号

内 容 提 要

本书作者根据精益创业法的理念归纳出了行之有效的精益设计方法，让设计团队可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的用户体验。本书重点介绍了如何利用精益设计来改善用户体验，让团队摈弃为设计而设计的心态，通过迭代来增进认识，提高效率，并以成果为基础进行设计。另外，书中有大量的案例分析和研究探讨，还有很多操作性建议。

本书适合 UX 设计师、产品开发和项目管理人员阅读。

◆ 著　　[美] Jeff Gothelf
编　　[美] Josh Seiden
译　　张　玳
责任编辑　李　瑛
执行编辑　张　霞
责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市崇文区夕照寺街14号
邮编　100061　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：700×1000　1/16
印张：8.25
字数：133千字　　　　2013年 8 月第 1 版
印数：1－3 000册　　　　2013年 8 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2013-2649号

定价：49.00元

读者服务热线：(010)51095186转604　印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

版权声明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O’Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 Make 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务或者面授课程，每一项 O’Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创 新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——Wired

“O’Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O’Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本 O’Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去 Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

献　　词

谨以此书献给 Carrie、Grace 和 Sophie。

对本书的赞誉

“客户开发法和精益创业法改变了创业的方式，因为无论多么优秀的团队都无法预测市场和用户的行为。本书将这两种方法和用户体验设计结合起来，让你可以用更低的成本、更高的效率设计出更好的体验（这才是最重要的）。”

——Alex Osterwalder，作家、创业家，Business Model Foundry GmbH 的联合创始人

“我认识的很多 UX 设计师都很害怕听到‘敏捷’或者‘精益’这样的词，因为他们担心这些方法会妨碍他们的创作，降低作品的质量。不过，现在采用这些方法的软件开发团队越来越多，所以 UX 团队必须接受它们，并且扬长避短。本书中，Jeff Gothelf 和 Josh Seiden 阐述了 Lean UX 的理念、动因，以及如何用它来开发出更好的产品（这才是重点，对吧？）。我们 RunKeeper 团队就是利用这样的方法，打破了工程师和 UX 设计师之间的传统职能界限，让每个人都以创造出更好的用户体验为己任。”

——Tom Boates，RunKeeper 公司负责用户体验的副总裁

“改革迫在眉睫。单独作战，一次设计到位，各个专业团队通过相互传递文档来进行交流——这样的日子将一去不复返。Jeff 和 Josh 用精益创业法的理念归纳了 Lean UX 方法，这种方法将完全颠覆传统的用户体验设计。我自己亲身实践过他们提出的方法，而且还迫不及待地想要做得更加敏捷。看看这本书吧。当然，更重要的是要把书中的内容都落到实处。”

——Bill Scott，PayPal 负责 UI 工程的高级总裁

“如果你想用敏捷开发方法来设计优秀的用户体验，就看看这本书吧！Jeff 和 Josh 介绍了行之有效的方法，教你如何放下沉重的交付负担，并用敏捷和精益的方法来构思、做规划以及解决具体问题。”

——Christian Crumlish，CloudOn 产品总监

“大家都知道，优秀的产品团队必然很重视用户体验设计，但是很多团队都不知道怎么把用户体验设计的技巧和目标与现代的敏捷开发方法有机地结合起来。这本书讲述的方法和思维方式正是我大力推荐给这些产品团队的。”

——Marty Cagan，Silicon Valley Product Group 创始人，
前 eBay 负责产品和设计的高级副总裁

“Jeff 和 Josh 对用户体验设计（准确地说是所有的产品研发流程）充满了激情，在这本内容详尽而又浅显易懂的书中体现得淋漓尽致。书中的案例分析、所举例子以及有关的研究探讨体现了 Lean UX 流程的强大威力，而且本书还提供了很多极具操作性的建议。我给我们设计和产品团队的每个人都买了一本。”

——Rand Fishkin，Moz 公司 CEO 和联合创始人

“这本书太精彩了！它包括了案例研究和实用的建议，你的团队即刻就能使用。不管你经营的是初创企业还是财富 500 强，都可以通过本书来改变产品研发的方式。”

——Laura Klein，Users Know 总裁

“这本书为团队研发更好的产品提供了一个指导框架。它让团队摈弃为设计而设计的心态，通过迭代来增进认识，提高效率，并以成果为基础进行设计。不仅是设计师，产品经理、企业主和创业公司的职员，都能从本书中获益良多。”

——Ben Yoskovitz，GoInstant 产品副总裁

莱 斯 序

通过阅读本书，你将学到一种新的工作方式。书中的方法可能会让那些习惯于传统管理方法的人感觉很迷惑。有时候，我喜欢想象自己从高处俯视一家典型的现代公司的情形，我可以“看到”公司按照不同的职能分成了一个个封闭的圆筒仓库，筒仓上写着市场、运营、制造、IT、工程、设计，等等。各部门按部就班，有序运作。

想象一下，如果伸手下去，拿起一个筒仓，把顶盖掀开，朝里面看，你会看到什么？这是一家现代公司，你将看到，每个筒仓都是以追求最大效率为目标设计的。要想实现高效率，就必须找到一个高度迭代的、以客户为中心的方法来解决问题。对于制造部门来说，可能要采用传统的精益生产法；工程和 IT 部门可能会采用敏捷开发方法；市场部门会使用客户开发法；运营部门采用 DevOps 理念；设计部门则使用最新的设计思维、互动设计以及用户研究方法。

重新站回高处，我们可能会觉得：“这家公司使用了各种方法。这些方法不仅严谨，而且是由假设驱动的，不仅以客户为中心，而且是迭代式的。所以，它肯定是一家非常敏捷的公司，可以对市场变化作出快速反应，并不断创新。”但是，凡是在现代公司中工作过的人都知道事实根本不是如此。

为什么每个部门都非常敏捷，但是整个公司却死板、缓慢呢？从高处看，我们必然会忽视一些重要的细节。虽然各个部门都注重敏捷，但是部门之间的联系却一成不变，还在走工业时代的老路子。

再举一个例子，也许你对它并不陌生。有一家公司觉得，要生存下去，就必须创新。所以，管理者指派了一个设计团队（内部或者外来的）来分析公司的行业前景，并推荐一些创新产品以确保公司能持续经营下去。公司上下都觉得特别兴奋。设计团队和客户面谈，观察并分析他们。各种实验、问卷调查、小组讨论、原型产品以及粗略测试一个接一个。各种理念迅速产生，然后验证、否决，继而改善。

结果是什么呢？设计师骄傲地用一大堆说明文档来展示他们的研究结果和推荐，业务人员则欢呼雀跃。然后迭代结束，实验和探索也随之终止。接着，管理者叫工程团队来落实这些设计。虽然工程流程是敏捷的，但说明文档是完全固定的。万一工程团队发现设计无法实施或者有问题，怎么办？要是这个设计在实验室里很有用，但是没有商业价值，怎么办？要是在初期的“研究调查”之后，市场形势发生了变化，又该怎么办？

我曾经跟一家公司的领导聊过。这家公司曾不惜高价聘请一家设计公司，对公司所在行业进行一项跨度长达数年的研究。最后，这些设计师在公司总部布置了一间名为“未来景象”的展示厅。在这个展示厅里，你可以看到他们对未来十年行业发展的一些预测，还包括各种可以操作的、颇具科幻风的概念产品。你可能已经猜到了这家公司在接下来的十年做了些什么——什么也没做。十年里，这家公司的高管、经理和员工来来去去换了成百上千人。实际上，十年过后，这个展厅已经不再那么科幻了。尽管当年迷雾重重，但是研究人员的预测居然大部分都成真了。不过，这家公司却连一个预测都没能实现。所以，我问管理者他们接下来准备怎么做。他们告诉我，想把之前那些设计师找回来，再做接下来十年的预测！这家公司认为，没能实现设计不是设计师的错，而是工程人员和管理者的问题。

当我把这些告诉设计师之外的人时，他们感到十分震惊，并且对我说都是那个自以为是的设计公司的责任。我告诉高层管理者（包括大公司和初创公司）这个故事时，他们会很无奈，因为不同的部门都说自己很高效，并且走在时代最前沿，都是其他部门拖了后腿。当公司无法找到新的增长点时，这样的指责就会满天飞。

不过，责任其实并不在设计师、工程师，甚至也不在高层管理者身上。真正的问题在于公司的体系。世界在不断变化，而我们仍然在使用这种一根筋的组织体系。这是一个必须全面合作才能成功的世界，而公司组织却依然严格区分职能和部门。这是一个必须不断做实验才能持续创新的世界，而我们却仍然在分析上浪费时间，为了说明文档而争执不休，拼命工作也只是为了完成交付任务。

四年前我才开始通过写作和演讲来宣传精益创业法。我的那本《精益创业：新创企业的成长思维》也刚刚出版一年有余。慢慢地，我发现这种思想在不同行业、不同领域、不同职能部门中开始流行起来。每当拓展到一个新的领域，都有一些极具远见的业内领袖取其精髓，用创新的方式将其运用到其领域中。

本书就是这样来的。我们第一次全面探索了如何将精益创业法运用于设计领域。二者相结合，产生了很多新的工具和方法，帮助我们更好地合作，更快地交付，当然，最重要的是，帮助我们做出更好的产品。

精益创业法是一个很广泛的领域。它吸收了很多方法的精华，包括精益制造法和设计思维，等等。它让我们达成共识，同心协力，使用一套统一的方法论来帮助整个公司发展。我们不必再争执孰是孰非，也不必再争执哪个部门才是公司的主心骨。

我希望大家记住 Jeff Gothelf 提倡的“不要再谈交付”。让我们回归本源，让全公司都集中精力关注真正的问题——让客户满意。

是打破筒仓、团结一心、一起工作的时候了！

埃里克 · 莱斯

2013 年 1 月 30 日于美国加州旧金山

前　　言

软件开发中最大的谎言就是“第二阶段”。

如果你在过去的 20 年里开发过数字产品，那么不管你的职位是什么，你都应该被这个谎言伤害过。你规划好要在第二阶段中实现的功能，后来就没有下文了，而且它们再也没有被人提起过。作为一名设计师，我有成百上千的线框图和流程图就是这样废掉的。

难道是因为这些功能本身有问题，所以才会被人遗忘？是不是我们第一版的功能已经满足了客户需求和业务目标，所以第二阶段的功能就不需要了？还是说只是因为研发团队没有时间？研发团队根本就到不了第二阶段。

在《精益创业：新创企业的成长思维》一书中，埃里克·莱斯阐述了一套方法，以确保最有价值的想法获得最多的资源。他提倡的这套方法依赖的是实验、想法的快速迭代以及渐进式发展。在莱斯的字典里，根本没有“第二阶段”这个概念。

精益创业法加上 UX 设计，就是 Lean UX。

Lean UX的概念及其独到之处

Lean UX 从精益创业法中吸收了三个基本思想。首先，它有助于去除 UX 设计流程中的浪费。我们不再用大量的文档来做交接，只做必需的设计来帮助团队增进认识。其次，它让设计师、开发人员、产品经理、QA、营销人员等一起形成一个协调的“系统”，让大家可以更加透明地、跨职能地协作，同时让非设计师也参与到设计流程中来。最后，也是最重要的一点，我们形成了用实验来确定路线的新思维。我们不再依赖明星设计师来猜测最好的设计，而是通过快速实验和评估来迅速增进认识，看看我们的设计是否能实现目标。在这个过程中，设计师逐渐变成了引导人，并承担起新的职责。

除了精益创业法之外，Lean UX 还有另外两个基础：设计思维和敏捷开发思想。设计思维专注于解决方案，通过协作，不断地迭代，朝至真至善的境界发展。它使用一套详细的步骤（构思、原型、实现以及认识）来发现适当的解决方案，帮助我们达成业务目标。而敏捷开发思想的重心则在于价值。它要求我们快速向客户交付可用的软件，并根据反馈随时修改。

Lean UX 融合了二者，以便在敏捷要求的速度和产品开发所需的设计之间找到平衡。如果你曾苦苦探索如何把 UX 设计和敏捷结合起来，那么 Lean UX 就能帮到你。

以前，软件设计师和实际的业务需求不沾边，和实际的实现也不沾边。而现在，Lean UX 把三者都联系了起来，不仅让设计师参与所有的讨论，而且把业务、技术人员都拉到了白板前，一起思考最佳解决方案。

曾经有一家大型医药公司，希望我所在的设计公司帮他们重新设计电子商务平台，其目标是将收入提高 15%。当时我是团队的首席互动设计师。我们花了几个月的时间研究当时的系统、供应链、竞争对手、目标客户以及具体使用情景，等等。我们分析了各种人物型格，并设计了战略模型。我们给产品列表设计了一个全新的信息架构，还设计了全新的购买和结账体验。

这个项目进行了好几个月。工作完成的时候，我们把一切成果都做成了幻灯片。做出这些幻灯片可不容易啊！但那是必需的，这可是价值 60 万美元的活啊！我们来到了客户的办公室，花了整整 8 个小时来阐释幻灯片中的每个像素、每个单词。演示结束的时候，客户给予了我们热烈的掌声（真的！）。他们很喜欢这个方案，我们终于松了一口气。之后，我们再也没看过那堆幻灯片。

6 个月之后，客户的网站没有任何改变。我想他们在演示之后可能也没再碰过那堆幻灯片。

这个故事告诉我们，做一个像素完美的设计可以让你获得 6 位数的咨询费，但却无法为真正的用户做出更好的产品。这不是我们做设计师的初衷。我们做设计，为的是打造有价值的产品和服务，而不是撰写说明文档。

现在跟我合作的一些团队做的是全新的产品或者服务。他们不必在现有产品框架或者结构之下工作。在这些“绿色领域”项目里，我们需要同时知道人们如何使用这个新产品或服务、其工作模式以及我们应该怎么来开发它。环境是不断变化的，我们没有大把时间和耐心来做规划或者先把设计全部做好。

还有一些团队已经有使用传统研发方法开发出来的产品，他们面临着不同的挑战。既需要基于现有平台进行工作，同时又要增加营收和品牌价值。和白手起家的团队相比，这些团队一般拥有更多的资源。不过，他们仍需高效地利用好手上的资源，这样才能提供客户真正想要的产品和服务。

在学习 Lean UX 的过程中，我不得不克服自己展示的东西都“很丑”、“没做完”或者“半吊子”的感觉。只有真正高效的团队，才能适应这种工作方式。作为一个团队，大家必须达成共识：我们不可能一次就做到完善，必须通过迭代的方式不断改善。我希望你也能像我一样对 Lean UX 充满信心。在本书中，我分享了我的见解和策略，它们曾帮我开发出成功的产品，建立出色的团队，并让客户满意。

目标读者

如果你是体验设计师，希望能为团队贡献更多的力量，让团队成员间的合作更加高效，那就看看本书吧。本书还适合想要更好地设计产品并和客户直接验证设计的产品经理。此外，本书也适合那些相信协作式团队能写出更好的代码、做出更好的产品的开发人员。最后，重视 UX 设计的管理者——UX 团队、项目团队、业务团队、部门或者公司管理者——都应该看看本书。

内容简介

本书主要分为三个部分。

第一部分简要介绍了 Lean UX 及其基本理念，以及 UX 设计必须改进的原因，还介绍了成功实施 Lean UX 必需的要素。

第二部分主要探讨流程。该部分的每一章都是 Lean UX 循环中的一个步骤。我将详细解释如何进行每一步，并分析其重要性。此外，还会分享一些案例。

第三部分讨论的是如何在组织中实施 Lean UX。主要介绍 Lean UX 在普通的敏捷开发环境中的作用，以及公司、团队和个人层面分别需要做出哪些改变才能真正用好 Lean UX。

希望本书能让那些还在等待“第二阶段”的 UX 设计师警醒一下。虽然书中全是改进流程的方法和技巧，但我希望你能记住，Lean UX 本质上是一种思维方式。

Jeff致谢

在写作本书的过程中，我得到了很多人耐心的支持和鼓舞。Josh 和我希望能在此聊表谢意。

首先，我想感谢埃里克·莱斯掀起了“精益创业法”运动，这是我写作本书的动因。他非常支持我，对设计在精益创业中的定位以及如何写作给我提出了建议。当我遇到麻烦时，他不止一次坚定地支持我。

其次，我想感谢本书的编辑 Mary Treseler。她花了大量时间给我发邮件、打电话，还碰面谈过几次，跟我讨论编辑要求和写作技巧，为本书审读，等等。多亏了她，才终于有了今天这本书。谢谢你。

在写作的过程中，我和 Matthew Rothenberg 一起做了大量的中期审阅工作。他友好、幽默、机智，并且具有杰出的编辑才能。他帮我最终定稿，并为本书增加了很多人文气息。

我想感谢我的写作伙伴 Josh Seiden。2012 年，我们花了大量时间一起工作、教学、出差等，所以，他加入本书这个写作项目也是顺理成章的事。如果没有他的见解和一针见血的修改，本书也不会这么优秀。他让我成为了一个更好的作家，让本书增色不少。谢谢你，Josh。

我特别要感谢那些为本书提供素材的人。在写作结束时，我们收到的案例研究和素材已经超过了所需，所以有些非常棒的素材没有用上。这主要是出于篇幅的考虑，并不是素材的质量不好。不管怎样，我都衷心地感谢他们。他们是 Stuart Eccles、Ian Collingwood、Lane Halley、James O’Brien、Adam Silver、Antoine Veliz、Anders Ramsay、Desiree Sy、Zach Larson、Emily Holmes、Greg Petroff 和 Duane Bray。

这些年和我合作过的团队给了我写作的灵感。我们一起学习 Lean UX，一起研发更好的产品，一起成长为更快乐、更高效的团队。我相信你们能从本书的案例研究和故事中找到自己的身影。

最后，我要感谢我的家人。在过去的 18 个月里，他们给了我爱、耐心和支持。我长时间把自己锁在办公室里写作，妻子 Carrie 对此非常宽容，对此我永远不会忘怀。我的两个女儿 Grace 和 Sophie 也经常看到我在电脑面前忙成一团乱麻。我相信她们都等着我重新回到正常的生活中来。我爱你们。谢谢你们。

Josh致谢

在本书中，我和 Jeff 描述了一种深度协作的工作模式。这是我喜欢的工作方式。我一直觉得只有在协作的时候我才能学到更多东西，效率也更高。我对本书的任何贡献都是协作的结晶。我很幸运能有这样的经历。

当然，我必须感谢下面这些人。首先是 Alan Cooper，他让我明白，什么是真正的软件设计。和他一起工作的时候，我认识了 Jeanine Harriman，多年之后，她让我第一次见识了本书中描述的非正式的协作式工作法。Jenice Fraser 让我接触了精益创业法，让我得以在 LUXr（Lean UX Residency）学习更多的设计方法。Lauralee Alben 鼓励我开办自己的设计工作室来实践这些方法。还有 Giff Constable，他敦促我把工作室真正开办起来。我在 Balanced Team（http://www.balancedteam.org）的朋友也对我产生了很深的影响。

我要特别感谢 Lane Halley，他是我见过的最有天赋的精益思想实践者，也是我的好朋友。感到迷惑的时候，我会问自己："Lane 会怎么做？"之后通常就能找到办法。

感谢 Jeff 让我帮他写这本书。本书是用他的口吻写的，因为讲的是他的故事。本书如同他的孩子，是他的激情所系，也在很长一段时间里成为了他的负担。所以，我很高兴能帮助他。他的协作能力让我印象深刻。这一年里，我和 Jeff 花了很多时间来合作，我为此感到骄傲。

最后，感谢 Vicky、Naomi 和 Amanda。我爱你们。

Jeff和Josh共同致读者

本书描述的是此时我们心目中的 Lean UX。精益法是不断增进认识的方法。我们也希望在运用 Lean UX 的过程中能够收获更多、发现更多。如果你也加入了 Lean UX 旅程，我们希望能听到你的声音，了解你取得的成功、遇到的挑战和遭遇的失败，这样我们就可以通过与你的合作继续增进认识。请和我们保持联系，分享你的感受。我们的邮箱分别是 jeff@jeffgothelf.com 和 josh@joshuaseiden.com。我们将静候佳音。

目　　录

第一部分

简介及基本理念

第一部分将简单介绍精益用户体验设计（Lean UX）及其基本原则，分析用户体验设计的演进过程及其重要性，最后还会分析 Lean UX 的基本理念，以助你理解并顺利运用 Lean UX。

第 1 章简单介绍用户体验设计的历史，以及为什么我们需要一种新的用户体验设计方法。

第 2 章详细介绍 Lean UX 背后的基本理念。这些理念不仅是精益产品设计方法的基础，也为产品设计团队提供了一些基本的管理指南。要想把 Lean UX 用好，必须深入了解这些理念。如果能把这些理念渗透到公司各个层面，将为公司的企业文化以及团队的工作效率和成功带来巨大的影响。

第 1 章　为什么要用Lean UX

20 世纪八九十年代，设计师开始进入软件行业。不过，他们仍然使用原来的套路来设计软件。不管是工业设计、平面设计还是时装设计，只要是以实物为产出物的行业，产品生产环节总是最大的瓶颈。在设计实物产品的时候，设计师必须在进入生产环节之前就把一切细节都确定下来，因为生产成本很高。开一家工厂，生产耐用品或者服装，成本很高；开一家印刷厂，印刷图书海报，成本也很高。

软件设计师面临着新的挑战。我们必须摸清这种新兴媒介的脾性。当然，我们确实做到了，并且发展出了互动设计和信息架构设计这样的新技能。不过，设计师做设计的流程却基本上没怎么变。我们仍然会预先把设计做得非常详细，因为我们仍然需要解决“生产环节”的瓶颈问题：软件必须先复制到软盘或者光盘上，然后按照原来那些实体产品的销售模式来投放市场。如果设计出错的话，成本仍然很高。

而今，世道变了。互联网完全颠覆了软件的销售模式。现在，大部分软件都在线销售了。我们不再受到实体产品生产流程的限制，而是可以选择使用大幅缩短产品发布周期的新开发方法。

不过，说是“选择”，其实并没太多选择。现在，使用敏捷软件开发、持续集成以及持续部署等新方法的团队越来越多，他们大大缩短了生产周期，不用这些新方法的团队则压力倍增。新型开发团队提交代码到生产环境的速度和你在 Photoshop 里面保存文件一样快，而且他们还把这种短周期视作一项竞争优势——尽早发布，频繁发布，收集市场反馈，然后根据反馈再进行迭代。这样，也许在不经意间，就把客户对于软件品质和新版本发布时间的预期抬高了。

现在的情况就是，传统的“一次全部设计完”的方法已经没用了。那么，设计师应该怎么办呢？

是变革的时候了。Lean UX 就是新一代产品设计方法。这种方法把设计工具中最精华

的部分拿出来，重新组合，让它更适合这个新世界。

Lean UX 非常依赖跨职能合作，因为我们不能再把其他团队成员丢在一边，独自工作。我们不能再让团队等我们把所有东西设计完了再做开发。要想效率高，就必须每时每刻不断地和团队进行交流。这种持续的交流让我们不必再耗时费力地进行交付，而是尽量让整个团队达成共识。

Lean UX 也改变了我们谈论设计的方式。我们不再说功能或者文档，我们只说什么东西有用。在这个新世界里，我们获取市场反馈的渠道比以往任何时候都多。这些反馈可以帮助我们重新定义我们讨论设计的方法，把客观的业务目标作为讨论的标准。通过反馈，我们可以评估哪些东西有用，增进对客户的认识，并调整我们的设计。

Lean UX 有三个层面。最容易理解的就是它是一种新的设计流程。不过，它远不止于此。它还是一种新的工作思维方式。它还是一种管理软件的方式。在本书中，我会分别介绍 Lean UX 的这几个层面。在下一章里，我将介绍 Lean UX 的基本理念。

第 2 章　基本理念

Lean UX 具有一套基本的理念，涵盖了流程、协作、管理等各个方面。按照这些理念来运作的团队可以最大限度地从 Lean UX 中受益。立足于这些理念，你的团队就会找到正确的方向。开始实施 Lean UX 的时候要把这些理念牢记在心，具体方法后面会讲到。当然，企业各不相同，所以你不可避免地要对 Lean UX 的具体流程进行调整。本章介绍的理念可以作为指导。

最后，如果能切实地把这些理念融入到工作中，你会发现企业文化也会随之改变。有些理念对企业文化的影响很大，但是推行的阻力也大；有些则比较容易推行。不过，不管执行的难度如何，这些理念都有助于你的产品设计企业跨职能通力协作，更好地适应时代的发展。

2.1　Lean UX 的三大基础

Lean UX 有三大基础。第一个基础是*设计思维*。

提姆・布朗（Tim Brown）是传奇设计公司 IDEO 的 CEO 和董事长。在他看来，设计思维就是："直接观察人们在生活中产生的需求，以及他们对于产品的生产、包装、宣传、销售以及售后服务等的看法，以此来推动创新。它运用设计师的设计敏感性和设计方法，将现有技术以及带来客户价值和市场机遇的企业战略与人们的需求相匹配。"

之所以说设计思维是 Lean UX 的基础，是因为设计思维明确地指出，企业经营中每个环节的问题都可以用设计方法来解决。因此设计师得以合理地突破原有的局限，参与到其他工作之中。此外，设计思维还鼓励设计师以外的团队成员也用设计方法来解决各自领域的问题。总的来说，设计思维鼓励团队中不同角色的人协同合作，把产品设计视作一个整体，是一个非常重要的基础思想。

Lean UX 的第二个基础是敏捷开发方法。多年来，软件开发者一直在使用敏捷开发方法来缩短产品研发周期，持续地发布产品，也持续地为客户传递价值。虽然敏捷开发流程对设计师提出了诸多挑战（本书第三部分提供了一些应对方案），但是敏捷的核心思想和 Lean UX 是不谋而合的。Lean UX 把敏捷宣言中的四大原则运用到了产品设计之中。

1. 个人和互动重于流程和工具。要想快速找到最佳解决方案，就必须整个团队一起协作。大家必须多交流，并且自由地表达自己的看法。现在的研发流程和工具必须改变，以便促进同事之间的交流。

2. 能用的软件重于详尽的文档。任何问题都有无数个解决方案，但到底哪个才是最佳解决方案，每个团队成员都有自己的看法。问题在于确定哪个解决方案是最可行的。如果我们能尽快推出能用的软件，就能验证我们的解决方案是否可行，是否符合市场需求。

3. 与客户协作重于合同谈判。和团队成员以及客户一起合作有助于大家对问题和解决方案达成共识。这样，最后作出的决定也是共同的。结果就是迭代更快，对于产品生产的投入度更高，而且所有这些投入都基于验证式认识[①]。此外，这个原则也让我们不再依赖繁复的文档，因为团队中的每个人都参与到了决策流程之中，所以不必再像以前那样用文字来记录。

4. 应对变化重于遵循计划。Lean UX 首先假设我们最初的设计是错的，所以，我们的目标是尽快找出错在了哪里。一旦确定了哪些可行哪些不可行，就可以相应地调整计划，并再次进行验证。这种真实的市场反馈让团队可以一直保持敏捷，也促使我们不断调整，朝着“更正确”的方向前进。

Lean UX 的第三个基础是埃里克·莱斯的精益创业法。精益创业法使用了“开发–评估–认识”的反馈环来降低风险，让团队可以快速开发和认清现实。精益创业团队开发出最简可行产品（MVP）之后，就迅速把产品推向市场，以便及早地认识市场。

正如埃里克·莱斯所说：“精益创业法开始时主要推崇的是快速开发出原型软件，并迅速推向市场，以便能以比传统开发模式快得多的速度来验证假设，再根据客户反馈

① 精益思想中的理念，指提出一个想法，并设定评估指标，对理念进行验证。——译者注

来升级软件……精益创业流程要求我们多和真实客户接触，以便尽早进行验证，撤除错误的市场假设，避免浪费。”Lean UX 把这个思想直接用在了产品设计上。

我们可以把设计视为一种解决方案，也就是所谓的假设。你的目标则是使用客户反馈高效地验证这些解决方案。MVP 就是能验证假设的最简可行产品。它甚至不一定由代码组成，只需大概展示最终的用户体验即可。你通过 MVP 来认识客户和市场，然后据此来改进你的想法。如此反复。

Lean UX 的通常做法：Lean UX 使用协作、跨职能合作的方式，不依赖完备的文档，强调让整个团队对真实产品体验达成共识，从而尽快把产品的本质展示出来。

2.2 基本理念

接下来，我将列出 Lean UX 的基本理念。在探索 Lean UX 方法的过程中，应该一直把这些理念记在心里。你可以摸着石头过河，用这些理念来指导你和团队的发展。

理念 1：跨职能团队

这是什么？跨职能团队是由产品研发相关领域的人组成的。Lean UX 的团队应该把软件工程、产品管理、互动设计、视觉设计、内容战略、市场营销以及质量保障（QA）等方面的人才全都收纳进来。Lean UX 要求这些领域的人才紧密协作。他们从项目的第一天开始，到最后一天为止，都要持续不断地投入。

为什么要这样做？多样化的团队可以避免瀑布开发模式那种互不打扰、环环传递的做法。每个人都可以在很早的时候针对每一种设计提意见。这种方式鼓励不同职能的人多加交流，以便使团队更加高效。

理念 2：小，专，聚

这是什么？让团队保持较小的规模，核心成员不要超过 10 个。让他们专注于一个项目，并且全部聚集在一个地方办公。

为什么要这样做？小团队的好处有三：交流，专注，友爱。小团队比较容易交流项目状况、需要做的修改以及新的认识。如果整个团队只做一个项目，那么大家的专注点就能保持一致。让团队聚在一起会让团队成员更加亲密。

理念 3：要成果，不要产出

这是什么？功能和服务都是产出。这些产出所要实现的商业目标则称为成果。在 Lean UX 的框架下，项目的进展是通过对预先确定好的商业目标进行评估来确定的。

为什么要这样做？如果试图预测哪些功能可以实现具体成果，通常都只能靠猜测。尽管在具体功能发布前更易于管理，但是在产品上市之前，我们也不知道这些功能是否有用。如果我们转而使用基于成果的管理方式，就能对功能的效用了然于心。如果某个功能没有起到预期的效果，那我们就可以客观地决定到底是保留、修改还是替换成其他的功能。

理念 4：解决问题的团队

这是什么？解决问题的团队是指致力于解决商业问题而不是实现一系列功能的团队。这一理念是关注成果在团队方面的自然延伸。

为什么要这要做？让团队独立解决商业问题表示了对团队的信任。这让团队成员可以自己思考解决方案，并让团队对最终的解决方案产生自豪感和主人翁的感觉。

理念 5：消除浪费

这是什么？精益生产方法的一个核心理念就是任何无益于实现最终目标的东西都应该消除。在 Lean UX 中，最终目标就是提高成果，所以，任何无益于提高成果的事情都是浪费，都应该消除。

为什么要这样做？团队资源是有限的。团队能消除的浪费越多，效率就越高。团队的精力应该用来迎接真正的挑战。他们也希望能够更加高效。去除浪费，能够让团队的力量全部都用在关键点上。

理念 6：小批量

这是什么？精益生产方法还有一个基本理念，就是小批量生产。精益生产方法使用小批量生产来确保低库存和高品质。把这个理念运用到 Lean UX 上，就是只做刚好能推动团队进展的设计就够了，避免保有一大堆未经测试又没有实现的设计“库存”。

为什么要这样做？大批量的设计会导致团队效率低下，会迫使整个团队等待大型设计完成才能继续工作。大家也没办法了解自己的点子是否有效。部分团队成员将会闲置下来，而且很有可能某些设计最后并没有用在产品上。总而言之，这样做会导致浪费，而且团队也无法发挥其认识客户和市场的能力。

理念 7：持续探索

这是什么？持续探索意味着让客户全程参与到设计和开发过程中来。我们应该定期举行相关的客户活动，使用定量和定质的方法来收集客户的反馈。我们的目标是了解客户如何使用我们的产品，以及为什么会这样用。这种研究必须定期做，而且要经常做，并且整个团队都应该参与进来。

为什么要这样做？定期与客户交流可以不断验证你的新想法。让整个团队都参与到研究中来可以让大家对用户产生同理心，并且能更深刻地认识他们所面临的问题。此外，因为整个团队是一起参与这一流程的，所以后面的总结和记录也都省了。

理念 8：GOOB才是真正的以人为本

这是什么？ GOOB 听起来好像新生儿在牙牙学语，但它其实是斯坦福教授、创业家兼作家史蒂夫·布兰科（Steve Blank）说的那句“getting out of the building”（走出办公楼）的缩写。他之所以会这么说，是因为意识到了在会议室里争论用户到底想要什么是不会有结果的。真正的答案只有市场知道，所以你必须走出办公楼，走向市场。

UX 设计师多年来一直都在提倡多做客户研究，而现在终于得到了来自业务领域的史蒂夫·布兰科的支持。他的建议是，让潜在客户可以尽快地针对你的想法提出反馈意见，不是一般地快，要非常快。在你的想法还在襁褓之中时就把它丢到残酷的现实世界中去测试。最好能提早发现产品方向上的错误，不要最后花了大把时间和资源，结果做出来的东西没人要。

为什么要这样做？最终决定产品成败的并不是团队，而是客户。虽然“现在购买”按钮是你们设计的，但是否点击按钮却是客户的决定。如果能尽早让他们说出自己的看法，你就能尽早知道自己的想法是否行得通。

理念 9：共识

这是什么？共识就是团队通过合作逐渐培养起来的共同的认识，其中包括对问题领域、产品和客户的深刻了解。

为什么要这样做？共识是 Lean UX 的基础。如果团队对于现在正在做的是什么以及为什么要这样做达成了共识，那么开展下一步工作时就不必依赖二手的报告记录或者详细的文档。

理念 10：牛人，名人，高手——都是反面教材

这是什么？ Lean UX 提倡的是团队精神。牛人、名人、高手这一类的明星式人物会降低团队的凝聚力，协同合作也会受到影响。

为什么这么做？明星是不懂分享的，他们不会分享自己的创意，也不会分享荣誉。如果你在团队中加入了一个非常自傲而且坚决要脱颖而出当明星的人，那么团队的凝聚力就会受损。一旦协作受损，团队就无法达成共识，就会不断做重复的工作，难以继续走下去。

理念 11：把你的工作具体化

这是什么？把工作具体化是指把工作从你的大脑或者电脑中拿出来，摆在整个团队面前。大家可以使用白板、泡沫塑料板、绘画墙、打印纸或者便利贴来向其他成员、同事以及客户展示各自的工作进度。

为什么要这样做？把工作具体化意味着大家不再把想法藏在自己的大脑里，而是贴在墙上，这样每个人都可以得知整个团队的情况。这样做可以在团队中形成一股微妙的信息流，让人们可以从现有的想法中获取灵感，产生新的想法。还可以让团队中的每个人包括那些不爱交流的人都能共享信息，他们的便利贴或白板与团队中最卓越的队员的一样重要。

理念 12：多做事，少分析

这是什么？ Lean UX 认为做事比分析更重要。赶紧把想法的第一个版本做出来，无疑比花上半天的时间来争论它好还是不好更有价值。

为什么要这样做？产品团队面临的最困难的问题是无法在会议室中找到答案的，只能由真实的客户来回答。要想找到这些答案，就必须把你的想法具体化，做一个东西出来，让人们可以给予反馈。争论想法的好坏只能浪费时间。所以，不要分析可能的使用场景，赶紧做一个东西出来，然后走出办公楼去实地测试。

理念 13：多提认识，少讲增长

这是什么？在同一时间，既想找准正确的产品方向，又想考虑如何发展壮大，这是很困难的。基本上二者是相互矛盾的。Lean UX 提倡首先充分地认识问题，然后再考虑发展。

为什么要这样做？在想法尚未验证之时就想把它铺开来，是很危险的。你可能成功，也可能失败。如果这个想法错了，而你又把它推给了整个用户群体，那就意味着整个团队在这上面花费的宝贵时间和资源都浪费了。一定要确保想法正确了再去做推广，以便降低功能广泛部署时所固有的风险。

理念 14：失败的权利

这是什么？要想找到最佳解决方案，Lean UX 团队必须不断地试验不同的想法。大部分想法都会失败。团队要想成功，就必须能在犯错时全身而退。失败的权利指的是团队必须能有一个安全的环境来做实验。这里的环境既指技术环境，即他们能安全地试验和收回自己的想法，也指文化环境，即他们不会因为实验失败而遭受惩罚。

为什么要这样做？有了失败的权利，才有实验的文化；有了实验，才有创造力；有了创造力，才有新的解决方案。如果整个团队不再担心实验失败会导致严重的后果，他们就更愿意承担风险。金点子往往就在这些风险之中产生。总之，俗话说得好，失败是成功之母。

网上有一个视频叫做“为什么你需要失败”（Why You Need to Fail，http://www.youtube.com/watch?v=HhxcFGuKOys），CD Baby 的创始人德里克·塞维斯（Derek Sivers）讲述了一个陶器课上的趣事。第一天，老师告诉所有学生，整个班将分成两个组。一半学生每学期只做一个陶罐，根据这个陶罐的效果来评分；另一半学生则根据整个学期制作的陶罐的总重量来评分，如果做 50 磅的陶器，就能得 A，40 磅得 B，30 磅得 C，以此类推，罐子做得好不好都没关系。老师说他根本看也不会看这些陶罐，只会到学期最后一天时把自己家里的体重秤拿来给学生的作品称重。

学期结束的时候，有趣的事情发生了。来自学校外面的调研者们发现那些质量上乘的陶罐都是“以重量决胜负”的那一组学生做的。他们整个学期都在拼命地制作陶罐，有时候能成功，有时候会失败。不过，每做一个，每尝试一次，他们都会有心得体会。慢慢地，他们反而更加接近最终目标——制作高品质的陶罐。

与之形成鲜明对比的是，只做一个陶罐的那一组没有从失败中收获，没有迅速成长，所以没有“以重量决胜负”的那一组做得好。他们把整个学期都用来思考如何制作一个“A 级”的陶罐，但是却没有足够的经验来实践这个宏大的理念。

理念 15：不要再谈交付

这是什么？ Lean UX 把工作重心从创建文档转移到了实现目标上。由于跨职能合作越来越多，所以相关各方的讨论重点也不再是具体做什么样的东西，而是需要实现哪些业务目标。

为什么要这样做？文档解决不了客户的问题，必须要有好的产品才行。团队应该多去了解哪些功能对客户产生的影响最大。用什么产品去获悉并不重要，重要的是产品的质量，而产品的质量好坏则由市场的反应说了算。

2.3 小结

本章列出了 Lean UX 的一系列基本理念，也是 Lean UX 团队所必须具备的核心品质。在逐步实践 Lean UX 的过程中，我推荐你在这些理念的指导下来定义团队的组成、选址、目标以及具体工作流程。

在第二部分中，我将详细描述 Lean UX 的流程，将这些理念落到实处。

第二部分

流　程

星期二，小李、小马、小欧和玛丽站在白板前，看着他们刚刚画完的线框图。玛丽手里拿着笔，但是并没有动手画。“小李，我不明白你的意思。你能解释一下吗？”

小李拿过笔，把白板擦出了一块，然后又阐述了一遍具体的规章制度。他们的团队正在设计一个股票交易应用，这个应用必须符合一系列非常严格的规章制度。小李是业务分析师，负责确保团队的设计符合这些规则。

过了一会儿，所有人都开始点头同意。玛丽又拿过了笔。她建议修改一下白板上的线框设计，整个团队再次点头同意。然后，每个人都拿出 iPhone，拍下白板上的设计，并决定第二天再碰一次头。他们相信，这个设计得到了大家的一致认同，周四就可以拿去做用户测试了。

设计师玛丽返回座位，开始完善设计草稿。前端工程师小马则开始创建页面。他使用了团队早前整理好的线上风格手册，所以不必等玛丽，自己就可以开始开发这些基本的元素。小李打开项目维基，开始记录整个团队就应用的功能和行为达成的共识。当天晚些时候，他将会和产品负责人把这些东西过一遍。测试工程师小欧则开始为应用的新功能写测试。

这就是 Lean UX 的日常工作形式：整个团队协同合作，进行迭代式研发，大部分工作都同时进行，交接很少，需要交付的东西更是减到了最低，关注可用的软件以及市场的反馈。在第二部分，我将详细描述这个流程。

在第一部分，我已经介绍了 Lean UX 的基本理念，也就是理论部分。所以，这一章我会重点讲操作层面，并具体介绍如何实现 Lean UX 流程。

第 3 章主要介绍 Lean UX 如何转变了现有的工作模式。我们的目标不再是交付，而是改变现实世界中的某些东西，换句话说，我们的目标是取得实际成果。在这一章中，我将详细介绍用于实现这种转变的重要工具：假设。

第 4 章主要介绍设计流程的转变。Lean UX 使用很多设计师常用的技巧，只是工作的重心有所变化。我们更加注重协作，将效率放在首位，并且将重点放在加强认识上，而实现这些的重要工具是 MVP。

第 5 章主要讲述如何做实验。Lean UX 最基本的一个理念就是从假设开始。我们将使用实验来验证假设，并基于实验结果来构建软件。这一章将介绍如何围绕实验和认识来改进你的设计流程。

第 6 章主要讨论如何获取反馈。与 UX 相关的各方面工作都需要用户的反馈来支持。Lean UX 非常看重持续听取客户的反馈，并利用反馈来指导设计流程。这一章介绍了一些技巧，以帮助 Lean UX 团队更早、更频繁地获取反馈，并把这个机制融入到未来的产品研发迭代之中。

第 3 章　愿景、流程和成果

如果想法和实验结果相悖，那就说明想法错了。

——理查德·费曼（Dr. Richard Feynman）

在以往的开发流程里，UX 设计基本上是由需求和交付构成的。上头把需求交给团队，然后等着团队交付。Lean UX 则完全颠覆了这种工作方式。我们的目标不再是交付产品，而是改变某些东西，换句话说，就是要取得某种成果。我们的工作始于假设，而不是需求。我们提出假设，然后验证假设，评估是否取得了预想的成果。

本章主要讲述基于成果的工作流程所需的主要工具：假设。假设是一个项目的起点，它阐述了一个明确的愿景，帮助团队和管理者把对话的重点从“产出”（如“我们需要加一个统一登录功能”）转换为“成果”（如“我们希望提高服务的注册率”）。

假设就是把设想用可证伪的方式表达出来，它包含如下元素。

设想

　笼统地描述我们认为正确的设想。

假设

　将关于产品或工作流程的具体设想进一步细化，以便进行实验。

成果

　用于证明或者反证假设的市场信号。成果通常是定量的，但也可以是定性的。

人物型格

　我们设想的目标客户模型。

功能

　我们认为如果要获取成果，就必须进行的产品修改或者改进。

下面我们逐个进行详细介绍。

3.1　设想

Lean UX 流程的第一步是描述设想。其实每个项目都是从设想开始的，只不过我们通常不愿意承认这一点。我们会故意忽略这些假设，甚至还会把它们当做事实。

把设想阐述出来可以让团队站在同一条起跑线上。这样每个团队成员，不管是否是设计师，都有机会发表自己的看法，提出自己觉得最好的解决方案。这个步骤可以让每个人都把自己的想法呈现在白板上。这不但锻炼了团队的发散思维，也提出了诸多可能的解决方案。

描述设想是 Lean UX 流程中的第一个步骤，见图 3-1。

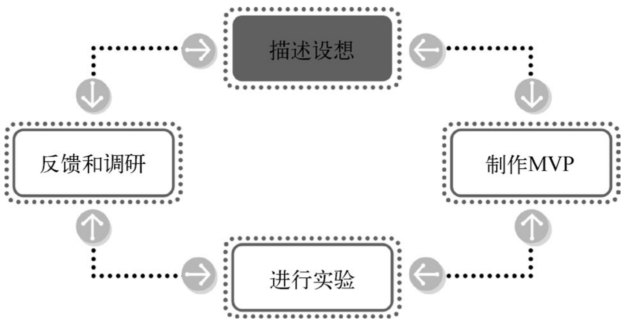


图 3-1　Lean UX 流程的第一步

3.1.1　方法：描述设想

谁

描述设想是团队活动。把所有成员都聚集起来，确保每个领域的人都出席，包括那些掌握项目关键知识的领域专家。例如，如果你想要解决客户频繁投诉的问题，那就应该把电话客服中心的人员请来参加会议。客服人员交谈过的客户数量远超公司中其他任何职位的人，所以他们很可能会提出其他人无法企及的见解。

准备工作

应该提前告知所有团队成员我们需要解决的问题是什么，这样一来大家就有时间来准备相应的材料，或者做一些相关的研究。准备工作主要包括以下几项：

1. 现有产品使用情况的分析报告；

2. 阐明用户行为原因的易用性报告；
3. 过去解决问题的方法和经验教训；
4. 利益相关者的看法，即如果解决这个问题，会给公司带来什么样的效益；
5. 展示竞争者如何解决同样问题的竞争者分析报告。

3.1.2 方法：问题陈述

要解决问题，团队必须先找一个出发点。我发现问题陈述这个方法很有用（请参见随后的问题陈述模板）。问题陈述可以让团队有一个明确的努力方向。此外，陈述中还包括了各种重要的限制条件。团队一起工作，限制条件是必不可少的。有了限制条件，团队才能脚踏实地，朝正确的方向前进。

问题陈述模板

问题模板由以下三部分组成：

1. 产品或者系统的目标；
2. 利益相关者希望解决的问题（即某个部分未能达成目标）；
3. 对于没有指明具体解决方案的，提出明确的改善需求。

> **模板**
> **[我们的服务/产品]**是为了实现**[目标]**。我们发现目前并没有实现**[目标]**。这对我们的业务产生了**[不良影响]**。我们应该如何改善**[产品/服务]**，来满足**[这些可评估的条件]**，从而让用户更加满意呢？

例如，下面是我们在开始开展 TheLadders 项目时提出的问题陈述。TheLadders 是一个在线招聘公司，我曾经在那工作。（在本书中你还将看到很多关于 TheLadders 的例子。）

> 我们的服务是在应聘者和招聘者之间搭建桥梁。招聘方可以通过我们的服务来寻找潜在应聘者。我们发现，应聘者是否经常回应招聘方发出的信息是影响客户满意度的关键因素。目前，应聘方回应的频率很低。我们怎么改善产品，才能让招聘方更容易招到人，让应聘方更满意呢？

问题陈述中充满了各种假设。团队的任务就是把问题陈述的核心假设提炼出来。你可以使用下面这个业务假设表格。需要注意的是，有些团队，特别是从头开始的那些团

队，可能一开始并没有明确的问题陈述。这也没关系。你还是可以使用下面的表格，只不过你们可能需要更长的时间才能在某些问题上达成共识。

业务设想表格

我喜欢使用下面这个表格（由我的合作伙伴 Giff Constable 发明），有了它，设想讨论会更加便利。完成表格的方式有很多种，可以团队一起回答，依次讨论，也可以使用头脑风暴或者关联归类法来回答这些问题。不管你决定怎么做，必须让每个人都参与进来。另外，也不必担心最后大家没办法就所有的问题都达成一致意见。这个活动的目标是收集所有人的设想。如果大家对于某一个问题分歧很大，那就把不同的观点都记录下来。

设想表格

业务设想

1. 我认为我的客户有________的需要。
2. 这些需要可以由________来解决。
3. 我的首批客户是________。
4. 客户想从我的服务中获得的最大价值是________。
5. 客户还可以得到________等附加好处。
6. 我将使用________作为主要客户获取渠道。
7. 我赚钱的方式是________。
8. 我的主要竞争对手是________。
9. 我们能打败他们的原因是________。
10. 我们最大的产品风险是________。
11. 我们解决这个问题的方法是________。
12. 还有哪些假设，一旦不成立就会导致项目或产品失败？________。

用户设想

1. 我们的用户是谁？
2. 我们的产品如何融入他们的工作或者生活？
3. 我们的产品用于解决什么问题？
4. 用户会在什么时候用什么方式来使用我们的产品？
5. 哪些功能最重要？
6. 我们的产品应该是什么样子，又该如何工作？

你可能认为有些问题不适用于你的项目，这没关系，可以根据你的实际情况适当调整。如果你的产品还处于初级阶段，那可能需要更多地关注业务设想。如果你的产品已经比较成熟，那就可以把更多的精力放在用户设想上。重点在于广泛撒网，全面找出项目设想。

在完成表格之后，你就有了一个设想陈述列表。下一步就是给这些设想排一下优先顺序。

为设想排序

我们之所以要在工作开始的时候就把所有的设想确定下来，是因为这样才能确定项目的风险。在设想陈述确定之后，就要找出那些风险最高的，优先解决。

Lean UX 中的优先级排序是残酷的。你必须明白，你没办法验证所有的设想。那么，该如何确定先验证哪一个呢？我个人喜欢做一个图(如图 3-2 所示),用它来安排设想。

我们的目的是，根据设想的风险（即如果这个设想错了会对项目产生的影响），以及我们对设想的认识来给它们排序。假设的风险越高，我们对它的认识越不足，就越应该优先验证。

不过，这并不意味着一开始没有验证的假设就被扔掉了。你应该把它们保存下来，以便在适当的时候再进行验证。

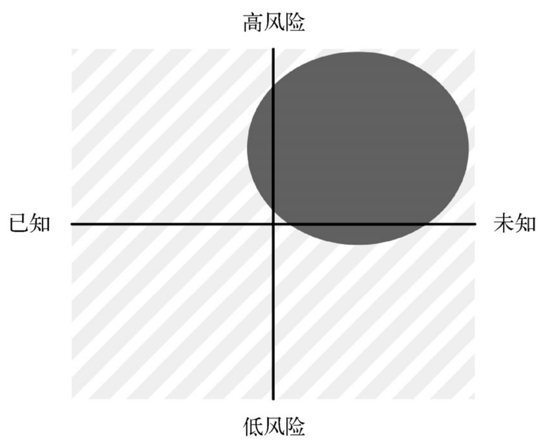


图 3-2 排序图

3.2 假设

现在设想已经排好序了，接下来就可以验证设想了。为此，我们必须把每一个设想都转换成一个适于验证的形式，即假设陈述。

假设陈述一般采取如下形式。

> 我们认为**[某种陈述是正确的]**。
> 我们判断自己**[正确/错误]**的依据是下列市场反馈：
> **[定性反馈]**/**[定量反馈]**/**[关键业绩指标变化]**

这个模板分为两个部分：一是假设，二是用于验证假设的市场反馈。

用这种形式来表示设想非常有用，因为这样大家在讨论的时候就不能加太多主观意见或者内部争执因素，而是把重心放在市场反馈上。这也意味着把重心放在用户和客户身上。

3.2.1 子假设：对假设进行细分

有时候，甚至大多数时候，你会发现你的假设太大了，很难用一个测试来验证。一个大的假设之下包括很多不确定的部分，也就是子假设。这时候，我就会把假设再细分为较小的、更为具体的子假设。具体方法有很多，我个人觉得下面这种格式对产品设计很有用。

> 我们认为为**[某些人群/某个人物型格]**来**[这样做/开发某种功能/提供某种体验]**
> 可以让我们获得**[某种成果]**。
> 我们验证的方式是看**[市场是否有某种反馈/某个量化指标/某个定性指标]**。

第一个框指出哪些客户能从这些功能或者改善中受益。第二个框中填的是你认为产品中应该包含的功能或者改善。第三个框具体描述这些功能或者改善能给目标客户带来什么好处。最后一个框则把前面的几点都联系起来。这个陈述将决定你的假设是否正确。你需要什么市场反馈才能确定自己的假设是对的？这个反馈可以是某个功能的使用情况统计，可以是某个业务指标的增长，也可以是某种定性分析。

> 并不是一切都得看数字！需要注意的是，有很多设计师强烈反对度量式设计。他们的观点是，如果所有的设计决策最后都被精简成了一个个可以评估的数字，那么产品的精神和灵魂就没有了。其实我很赞同这个观点，所以我才认为应该在验证标准中加入定性分析。人们喜不喜欢这个设计？他们会不会向朋友推荐这个产品？他们会不会为这个产品发微博？当你决定验证标准的时候，别忘了，不要只看数字。

接下来我们举个例子，还是从 TheLadders 的问题陈述开始。

> 我们的服务是在应聘者和招聘者之间搭建桥梁。招聘方可以通过我们的服务来寻找潜在应聘者。我们发现，应聘者是否经常回应招聘方发出的信息是影响客户满意度的关键因素。目前，应聘方回应的频率很低。我们应该怎么改善产品，才能让招聘方更容易招到人，让应聘方更满意呢？

在这个问题陈述中，我们提出了一个设想，那就是招聘方愿意使用新的渠道（即TheLadders）来做招聘。这不是既定事实，所以需要验证。那么我们该怎么写假设陈述呢？我们可以按照以下模板来写。

> 我们认为，如果 TheLadders 能为招聘方和雇主提供一个高效的沟通系统，那么招聘和应聘双方的联络几率会提高，招聘方也会对我们的产品更加满意。
> 我们验证的方式是看：第一，应聘方回复雇主邮件的数量增加；第二，雇主通过我们的系统发送信息的数量增加。

参照物很重要

记住，没有参照物的指标不是好指标。你必须提前记录下这些参照物，即用来判定设想是否正确的指标的当前状态，这样才能在正式工作开始之前让整个团队都知道努力的目标是什么。

3.2.2 完成假设陈述

要想写假设陈述，可以从基础元素开始。把你想要取得的成果，你想要服务的人物型格，你认为可以解决问题的功能集合全都记录下来。把这些基础元素都记录下来之后，再把它们组成一个个完整的陈述。接下来我们再细谈一下这些基础元素。

3.3 成果

要写假设陈述，就必须把你想要取得的成果清晰地写下来。我之前分析过 Lean UX 应该少关注产出（文档、草图，甚至是产品和功能），多关注产出所带来的成果，比如：怎么才能让用户登录更容易？如何鼓励用户来注册？如何鼓励用户相互合作？

请和团队一起审视这些问题。你可能会有一些比较笼统的成果，比如增加注册数，提高使用率，等等，但你应该把这些笼统的成果细化。什么样的行为会导致更高的使用率、更多的访客、更高的 Email 宣传点击率、在购物车中放更多的商品？有时候，团队成员需要一起做一下头脑风暴，思考一下到底需要哪些小成果，才可以组成大家认可的大成果，并把这些小成果列出来。

图 3-3 展示的是 Giff Constable 做的一次成果分析。整个经理团队聚在一起，运用头脑风暴思考可能的成果，然后投票决定接下来应该关注哪一个 KPI（关键业绩指标）。他们先把 KPI 都集中在一起，然后给每个经理四个 M&M 巧克力豆。只要经理能控制

自己不把手上的巧克力豆吃掉，就可以用它来给自己认为最重要的 KPI 投票。如果有项目票数相同，就由 CEO 来决断。



图 3-3　用糖果来做 KPI 优先级评估

3.4　人物型格

设计师通常会使用人物型格来代表用户。如果你的团队已经有一批详细的人物型格，那现在就只需决定在假设陈述中使用哪一个。如果你还没做人物型格，那接下来我就讲讲怎么在 Lean UX 的框架下创建人物型格。

3.4.1　人物原型

设计师一直都在倡导要注重最终用户的利益。Lean UX 也是一样。虽然我们对业务和想要取得的成果提出了设想，但是仍然必须把用户放在首位，围绕用户来思考。

很多人认为人物型格是展现研究结果的工具。通常说来，人物型格确实是通过冗长昂贵的研究得出的结果。用这种方式创造出来的人物型格有一个问题，那就是人们会把这当做唯一一种创造人物型格的方式，而且会觉得这些人物型格是不可修改的，因为毕竟花了那么大的功夫才得出这些结果。

在 Lean UX 流程里，我们改变了人物型格的创作步骤，即先创建人物型格设想，再用研究来验证设想。我们不会花几个月的时间来实地考察或做用户访谈，而是花几个小时的时间来创建人物原型。我们尽力去猜想我们的用户是谁，以及他们为何使用我们的产品。整个团队都参与到这个过程中来，因为我们希望能把每个人的设想都考虑进去，然后把原型写在纸上。然后，根据不断的研究探索，就能很快地判断最初的猜测是否正确，再相应地调整目标用户、人物型格，以及我们的设计。

使用人物原型

我们曾经和纽约的一个团队合作，开发一款手机应用来改善纽约市的社区支持式农业（Community-Supported Agriculture，CSA）项目的用户体验。CSA 项目集中收取市民的菜钱，然后从附近农民那里购买一整个季度的农产品供应。农民会按周发送农产品给 CSA 会员。很多 CSA 会员都是三十岁左右的青年男女，忙工作，忙社交，所以愿意参加 CSA。

这个团队的设想是，大部分 CSA 客户都是喜欢做菜的女性。他们花了大概一个小时，制作了一个叫做苏珊的人物型格。但是在实地考察之后，他们很快就发现绝大部分做饭的人，也就是这个手机应用的潜在用户，都是年轻的男性。回到办公室之后，他们就修改了原来的假设，制作了一个叫做提姆的新人物型格（见图 3-4）。

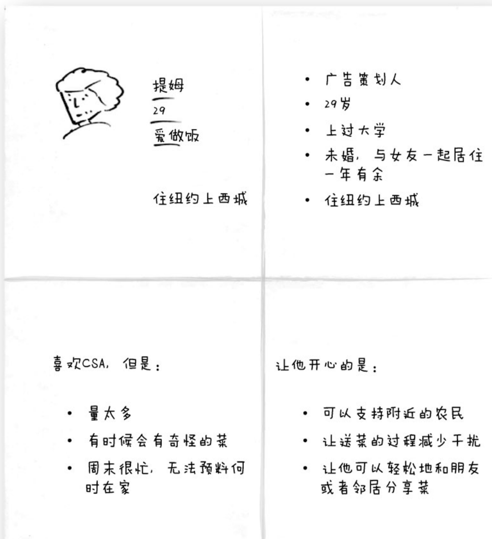


图 3-4 人物原型样例

事实证明，提姆比之前的人物型格要准确得多。大家没有浪费任何时间来为错误的目标用户做改善。他们现在所关注的客户仍然不完美，但是比最初的设想要准确得多。

3.4.2 人物型格格式

我们通常会把人物原型手写在一个田字格里，如图 3-5 和图 3-6 所示（你可以先把纸折成一个田字格）。左上角的格子里是一个简单的画像，以及名字和职业。右上角是一些基本信息，你应该尽量关注那些可能会影响人物行为的信息。比如说，有时候人物的年龄和你的产品全无关系，不过，会不会使用 iPhone 却可能会极大地影响他们使用产品的方式。

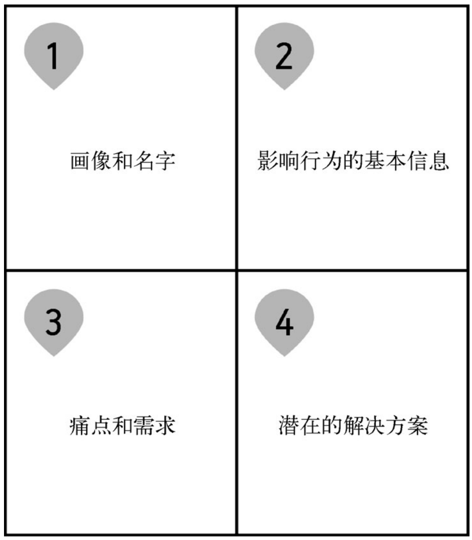


图 3-5 空白的人物型格模板

人物原型的下半部分是重点信息。左下角的一栏包括用户的需求、对现在产品的不满，以及你的产品想要解决的具体痛点或者你想要抓住的机遇。右下角的框包括可能的解决方案，可用来记录你的功能点和解决方案。

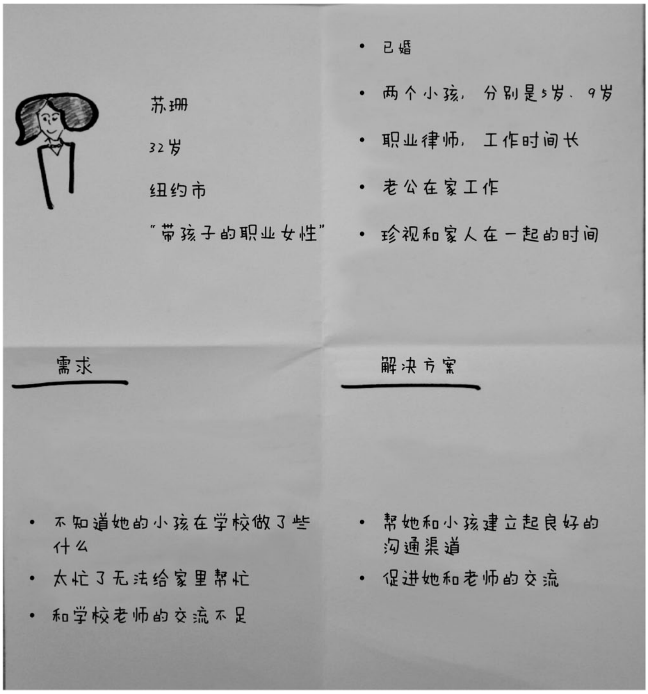


图 3-6 完整的人物型格模板

3.4.3 人物型格制作流程

和假设陈述中的其他元素一样，我们通常也运用头脑风暴来制作人物型格。每个成员都应该提出自己对于目标用户的看法，并指出不同用户使用产品的方法有什么不同。在头脑风暴结束之后，团队应该取大家都认为最接近目标客户的人物型格，数量限定在三到四个。选定的人物型格最好在需求和职业上有所区别。

3.5 功能

选定了需要实现的目标，又有了一些目标用户之后，就可以开始思考应该用怎样的策略、功能、产品或者服务来实现你的目标了。通常每个团队成员在这个时候都会变得非常有主见，毕竟功能是设计过程中最具体的东西，而且就功能表达自己的想法是最容易的。不过，通常的情况是，当有人想到了一个新功能时我们才开始设计，然后大家回头去找证据证明这个功能有用。在 Lean UX 里，任何功能都是为了服务业务、客户和用户。

3.6　把各种假设串起来

把所有的元素都准备好之后，就可以把它们规整为可验证的假设了。我们要做一个如图 3-7 所示的表格，然后用头脑风暴得出的元素来填空。

我们要	为	以实现
[创建某个功能]	[某个人物型格]	[某种成果]

图 3-7　假设陈述表格

在填写这些假设的时候，思考一下你想用你的解决方案来解决哪个人物型格的问题。一个解决方案兼顾多个人物型格的情况很常见。此外，一个功能可以兼顾多个成果的情况也很常见。如果出现这种情况，你就需要把假设分成两部分，因为最好一个陈述只针对一个成果。在这个过程中，最重要的是想法一定要足够具体，这样你才能有效地验证想法。

完成假设陈述列表之后，就终于可以开始设计了！如果你和整个团队已经一起走到了这一步（我强烈推荐你这么做），就不难继续共同把这个流程走下去了。这个流程让整个团队可以有效地达成共识，朝着共同的目标迈进。

用头脑风暴来探索功能

和之前一样，我们运用头脑风暴来创建一个功能列表。我们希望找到促进客户行为的功能。每个成员都拿着便利贴，用马克笔把自己的想法写下来。时间一到，就把各自的想法都贴到墙上，然后分组归类。

3.7　小结

在这一章中，我们讨论了如何改善流程，基于成果来进行设计。这是一个非常重要的 Lean UX 方法，因为基于成果的设计可以把我们从无尽的细节中解放出来，为现有的问题寻找解决方案。我们还探讨了确立成果的流程。我们从项目的问题陈述开始，然后确认设想，再把设想转换为可以验证的假设。我们还展示了如何写假设陈述，如何

把功能、受众、目标和其他可以验证的东西都包括进去。这样得出的假设陈述就可以成为下一个环节——协作式设计的基础了。

在下一章中，我会介绍什么是协作式设计，以及它和传统的产品设计模式有何不同。此外还会介绍一些协作式设计所需的工具和方法，并分析为什么协作式设计是验证假设的第一步。

第 4 章　协作式设计

> 在余下的生命里，多和别人合作吧。别人常常比你更优秀，别人的想法也常常比你自己的更好。找一批能挑战你又能带给你灵感的人，多和他们在一起，就能改变你的命运。
>
> ——艾米・坡勒（Amy Poehler）

Lean UX 是一个协同合作的流程。它可以让设计师和非设计师珠联璧合，这比个人单打独斗设计出的结果更全面、更精彩。不过，这并不是委员会式的设计。相反，Lean UX 让每个人都能更容易地表达自己的看法，以增强团队的主人翁意识。在这一章里，我将介绍密切的跨职能协作的好处。主要内容包括：

- 为什么每个人都要参与到设计中来
- 为什么低保真的草稿可以促进合作
- 如何让整个团队达成共识

此外，我还会介绍一些高效协作设计的方法，包括：

- 设计工作室，即全团队一起参加的协作草绘练习
- 风格指南和模式库，也就是即时可用的产品 UI 库
- 分布在不同地域的团队的协作方法

在前一章中，我介绍了产品功能假设。产品功能假设的第一部分描述的是用来解决目标客户痛点的功能。功能的设计有很多种。到底该选择哪一种是一件让人头痛的事。你们也常常遇到团队争论哪种设计更好的情况，对吧？

根据我的经验来看，想让团队达成设计共识，最有效的办法就是协作。长远看来，协作式设计的效果比明星式设计更好。所谓明星式设计，就是临时找一个设计师或者设计团队加入产品团队，做一个看上去很漂亮的东西，设计做完后设计师又跑到其他团队帮忙。和明星一起工作，团队很难学到什么，也很难有所提高，但是协作设计却可

以让整个团队的设计 IQ 有所提高。因为每个人都可以说出自己的想法，所以设计师在设计用户体验的时候，可供参考的点子就非常多了。这样一来，团队成员就更有自己当家做主的感觉。最后，协作式设计还可以让整个团队逐渐形成共识。共识是 Lean UX 成功的基础。团队的共识越充分，需要的文档就越少。

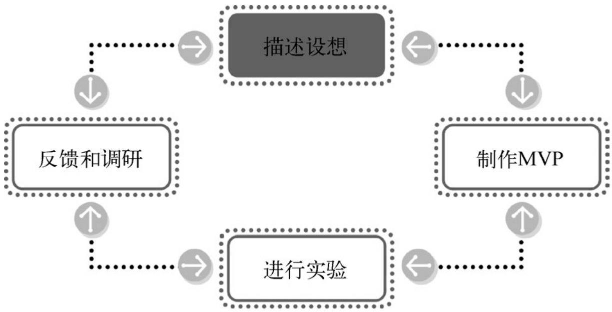


图 4-1 假设陈述已经准备就绪，现在应该确定拿什么来验证假设

协作式设计可以让团队共同完善产品理念，让团队在设计问题和解决方案上达成共识，一起决定到底用哪些功能或者界面元素来验证假设。

不过，协作式设计仍然应由设计师主导。设计师不仅要把大家召集起来，还有义务组织和主持会议。有时候，设计师需要一对一地和开发人员在白板前讨论；另外一些时候，设计师需要把整个团队召集起来做设计工作室练习。重点就是尽量多地和不同的团队成员协同合作。

一般说来，在协作设计的时候，整个团队一起画草图，发现问题就指出来，最后选定一个大家认为成功率最高的解决方案。虽然设计师仍然负责做设计，但是也兼任协助者的角色，帮助整个团队进行协作设计。

协作设计的产出物一般是低保真的草图和线框图。保持低保真是很重要的，因为只有这样才能随时修改设计，让团队可以在验证失败的时候快速转型。在验证失败的时候，如果你之前没有花大力气来写文档或者抓细节，那修改起来就容易得多。

对话是最好的工具

Lean UX 方法把对话视作团队成员的主要沟通渠道。这也符合敏捷宣言中的“个体和互动重于流程和工具”原则。对话可以让整个团队达成共识，也可以让不同领域的人们尽早提出自己的意见，这比传统方式提前了很多。由于新的想法不断涌现，设计不断修改，团队成员可以集思广益，及时指出潜在的问题，而设计师很难独自做到。

早对话，多对话，这样每个成员都能知道其他人的想法，也就能尽快地开始工作。比如，如果开发人员及早知道之前提出的解决方案中需要某后台架构的支持，那他就可以一面等待设计完善定稿，一面先行进行开发。设计与开发并行，就能以最快的速度推出实际产品。

刚开始的时候，大家可能会觉得直接对话有点怪怪的，毕竟现在要打破约定俗成的行业领域分隔。不过，随着对话的进行，设计师会向开发人员提供功能的实现细节，确保设计思想能够正确落实。这样的对话让整个流程和进展变得透明起来，而这种透明度又能促进团队成员之间的关系。相互信任的团队更愿意合作，而且更容易做出高质量的产品。

4.1 协作式设计实践

2010 年，我为 TheLadders 设计了一个信息版网页，目标用户是招聘者。信息版上需要展示的信息很多，我一直很纠结怎么来做。我没有坐在办公桌前花太多时间抓像素细节，而是找来了一张白板，叫来了开发组长。我把我想出来的内容和功能用草图画在了白板上。我们一起讨论了一下，然后我把马克笔给了他。他也在白板上画出了他的想法。我们不断讨论，修改，最后达成了一致，画出了一套布局和互动方案。这套设计不仅好用，而且还能在我们 sprint 限定的两周内完成（见图 4-2）。讨论了两个小时之后，我们返回了各自的工位，开始工作。我把草图完善成了正式的线框图和工作流，而他则开始写后端代码，为前端展示提供数据。

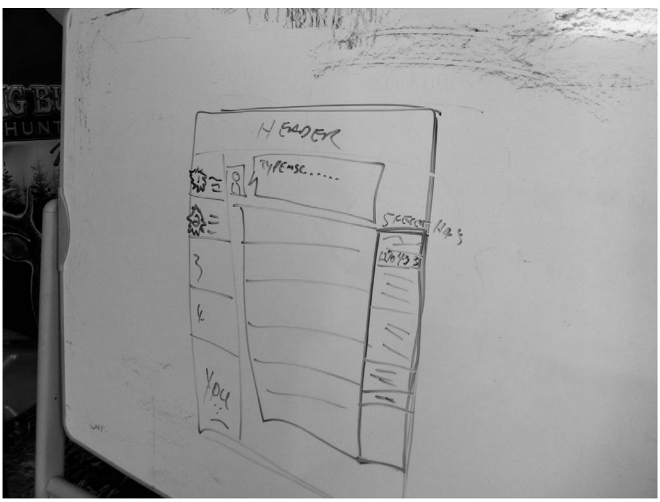


图 4-2　我们达成共识之后留在白板上的草图

通过协作式设计短会，我们建立起了共识。我们俩都明白我们要做的是什么，以及各自需要什么。我们不需要停下来写文档。这样我们可以在两周之内就迅速地把一个想法开发出来。

4.2 设计工作室

如果你的团队适应了协同合作，那么刚才我举例的召开非正式短会的情况就会很常见。不过，有时候你也需要把每个人都召集起来，开一个正式的短会。设计工作室（有时候也称为设计研讨会）就是一种很好的方法。它可以让团队跨职能合作，一起把解决方案展示出来。这种方法打破了部门和领域之间的界限，让团队中的每个人都能提出自己的见解。设计师、开发人员、领域专家、产品经理、业务分析师以及其他领域的人才，所有人一起共同解决一个问题，这样集思广益的产出远比单独作战要好。此外，设计工作室还有一个好处，那就是团队可以通过这个过程来建立信任感。有了信任感，才能从这样的正式短会转换为更加频繁的、非正式的合作。

主持设计工作室

接下来我要讲解的流程非常具体，但你也可以根据情况和时间来开展设计工作室。执行这些具体的步骤并不是最终目的，要记住，你的目的是和同事以及客户一起解决问题。

流程

设计工作室的步骤如下：

1. 明确问题和限制条件
2. 每个人独立思考解决方案（发散）
3. 解决方案展示以及评论
4. 迭代并改善（呈现）
5. 团队一起思考解决方案（收敛）

工具

需求如下：

- ❑ 铅笔

- ❑ 钢笔
- ❑ 马克笔（多种颜色、不同粗细）
- ❑ 高亮笔（多种颜色）
- ❑ 草图模板（你可以预先打印一个框或者六个框在纸上，也可以用一张 A3 的白纸，然后在上面画六个框）
- ❑ 25×30.5 英寸大小的自贴画板
- ❑ 纸张固定粘或其他粘胶

这个流程非常适合 5~8 个人的团队。如果你的团队人比较多，就把团队分成多个组，然后最后对比各组的结果。

明确问题和限制条件（15~45 分钟）

设计工作室的第一步是确保每个人都明确要解决的问题、已经提出了哪些设想（包括人物型格，本章随后会解释）、你根据这些设想提出了哪些具体的假设，以及我们会受到哪些条件的限制。这一步可以很正式，比如用幻灯片来做推介，也可以用小组讨论的形式，主要看团队的喜好。

独立思考解决方案（10 分钟）

第二步是独立思考。给每个团队成员发一张 6 个框的草图模板（如图 4-3 所示）。你可以用 A3 的白纸，然后折叠出 6 个框，也可以先打印 6 个框。

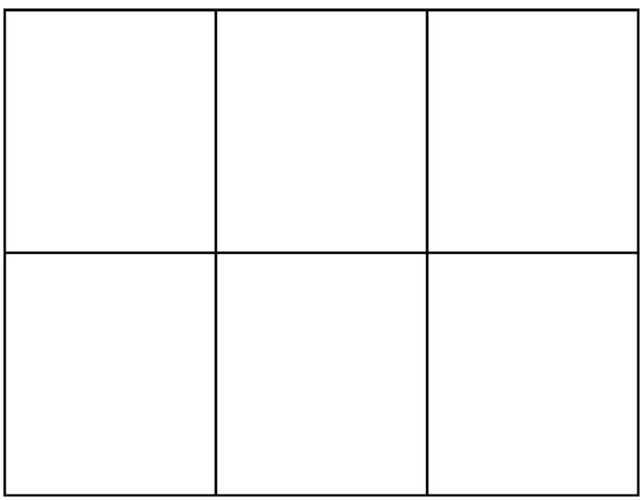


图 4-3　6 个框的模板

如果面前摆一张白纸，人们常常不知该如何开始。如果出现这种情况，你可以试试下面这个办法（只需 5 分钟）：让大家为每个框选择一个人物型格和与之对应的具体痛点，写在框的顶部。人物型格和痛点组合可以重复，但解决方案必须不同，否则就换一个不同的组合。大家可以随意组合。

现在，大家手上都有模板了。接下来，给每个人五分钟的时间来为每个人物型格和痛点组合画 6 个低保真的解决方案草图。记住是视觉草图（UI 草图、工作流程或者图表等），不能是文字。多鼓励你的团队，以设计师的身份告诉他们互动设计其实简单得要死：只要会画圆圈、方块、三角，就能画出一切界面。我相信你团队中的每个人都能画出这些简单的形状。

展示和评论（每人 3 分钟）

时间到了之后，就开始展示和分享（见图 4-4）。按顺序，每个人花三分钟时间，拿着自己的草图向其他人展示。展示者必须先明确告知其他人是为谁解决问题（人物型格），以及解决哪个具体痛点（假设陈述），然后再解释自己的草图。每个团队成员都必须给出自己的反馈或评论。评论应该主要针对展示者的目标。比如“这个功能怎么解决某种人物型格的某个问题”这样的问题就很有意义，但是“我不喜欢这个设计”这样的意见就没什么价值，展示者也无法根据这样的意见来进行迭代改善。

记住，一定要确保每个人都展示，并且都能收到反馈意见。

迭代并改善（5~10 分钟）

接下来，让大家再次独立思考。让每个参与者利用收集到的反馈来改善他们的想法，并把想法最终汇总成一个大的想法，画在一张 A3 纸上。这样做的目的是选择最优质的想法，然后把它发展完善。

时间到了之后，让团队再走一次展示和评论的步骤。

团队一起思考解决方案（45 分钟）

现在，每个人都知道了其他人对自己设计的反馈，下一步是把每个人独立的解决方案收敛成一个集体的方案。这一步的目的是把每个人的设计汇总成一个大家认为成功几率最大的设计，这个设计将是下一个环节的基础。下一个环节也就是开发 MVP 和做实验，将在第 5 章讲述。

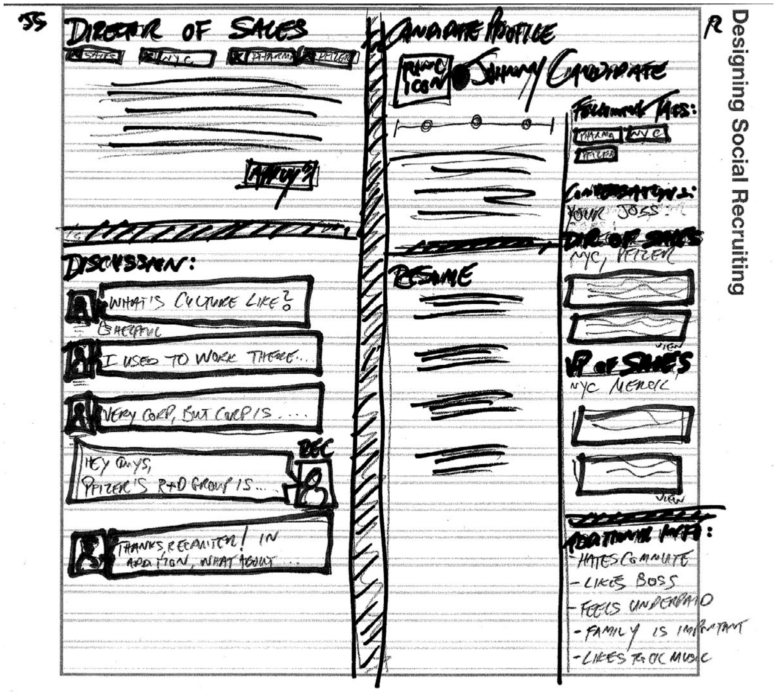


图 4-4 设计工作室的产出

让团队使用一张 A1 的自粘白纸，或者找一块白板来把这个设计画出来。这个步骤中会有各种妥协和争执。为了达成共识，大家必须为功能分优先级，砍掉不重要的功能。最好用一个“仓库”来储存被砍掉的功能，让大家可以更大胆地删减功能。

如果设计工作室是由多个团队同时进行的，那就让每个团队都把自己的最终设计拿出来进行最后一轮评价和反馈。

设计工作室的设计产出将会成为基础，形成线框图、原型和早期的基本代码，让团队可以验证假设并适当转型。

4.3　风格指南

风格指南可以让协作设计更加容易。风格指南指的是比较通用的风格模式库，为 UI 及系统的互动、视觉以及文字等元素设定了标准。风格指南是产品和客户接触的所有元素的集合，而且可以直接使用。屏幕上的任何东西都可以放到风格指南中，比如页头、页尾、格子系统、表单、标签、按钮，等等。只要是用户体验的一部分，就应该加入到风格指南里。

有些公司使用维基式风格指南，这样不仅可以把各种元素集中，还可以不断更新，供团队所有成员使用。也有些团队使用“活用式”风格指南。所谓活用式风格指南，指的是前端代码和设计，这类指南不仅定义产品的外观和行为，而且还直接提供实现的 HTML 及样式表。在修改风格指南的同时，产品也就自动修改了。

风格指南让团队更加高效。它包括一系列可以直接使用的、大家都认可的界面元素，这些元素可以相互组合，形成完整的功能流程。有了它，人们就不必再在琐碎的界面问题上争论（比如表单的标签放在哪里，或者把主要按钮放左边还是放右边这种永远争不出结果的问题），开发人员可以直接开始开发 UI 元素，不必等设计师的设计。这些元素已经设计好了，有明确的定义，而且全都放在一个地方。

风格指南也对互动和视觉设计师有益。他们不需要重复设计已经做过的用户体验，这样就可以把更多的时间花在新的设计问题上，比如新的互动问题，或者如何在现有的视觉体系里加入新的元素。设计的共识将更容易达成，因为大家不必在重复的元素（比如全局导航）上争执不休。设计反馈将更多地关注产品面临的核心问题，大家也可以从更高的角度来审视整个解决方案。

4.3.1　制作风格指南

制作风格指南的基本方法有两个。

一蹴而就法

划出一部分时间，比如一到两周，或是几个月，让整个团队停下手上的工作，把整个产品的 UI 元素全部记录在统一的风格指南中。这样做的好处是很快就能把风格指南做出来，坏处是在制作风格指南期间，对产品本身，团队得不到任何新的认识。

水滴石穿法

每次遇到一个新的元素，就把它加入到风格指南里。这样做的好处是团队可以继续

原来的工作，坏处则是风格指南往往不完整，所以有时候无法提升效率。

4.3.2 维护风格指南

在规划风格指南的时候，就要考虑到维护的问题。必要要有一个流程，让专人负责更新风格指南。你应该把风格指南视作一个动态的流程，而不是一个静态的东西。如果风格指南易于使用又能保持更新，那大家就更愿意使用，而这也是你应该努力的方向。好用才会有人用！所以，记得要有专人负责，保持更新。

4.4 案例研究

在这个案例研究里，我们来看看通用电气（GE）的 UX 团队是如何创建企业级风格指南的。

2011 年年底，格雷格·佩罗夫（Greg Petroff）接管 GE 的 UX 全球总部。摆在他面前的是一个分散在世界各地的团队，大家都努力为 GE 这家超大的跨国公司设计优质的产品体验。可能你不知道，GE 是世界排名第 14 位的软件商。他们为自家产的工业设备制作软件，以便监控、管理和了解人们如何使用这些设备。GE 的设计师和工程师比例是 1：500，所以要想满足公司海量的设计需求非常困难。招人是不可能的。宣传 UX 设计方法倒是可以，而且公司文化也会转变，但这包括流程、价值观、交流方式、态度和假设，所以，这种转变会很慢。此外，刚刚才组成的 UX 人才基地很快就被四面八方涌来的设计请求淹没了。他们要不断地审核全公司的 UX 项目，这成为了其他工作的瓶颈，所以他们希望能解决这个问题。

办法肯定是有的。一开始的时候，UX 团队试着在公司中通过社交网络平台来建立一个 UX 社区。虽然这个方法增进了大家的沟通交流，却没有形成一套统一的外观设计风格。开发团队还是需要依赖 UX。

佩罗夫的团队为多条业务主线做了试点项目，但很快就发现有很多使用案例、人物型格和设计模式都是重复的。每条业务主线的人都只关心自己的业务需要，看不到全局，所以自然就会有很多重复的工作，大家各自不断设计着重复的元素。更麻烦的是，这些设计的质量已无法满足日益挑剔的智能机用户。这样做，不仅效率低下，而且还会推迟项目的发布。产品发布后，不同产品的体验差别很大，而且也不统一。

佩罗夫的团队花了一周的时间来做头脑风暴,想找一个办法来统一全公司的 UX 设计。他们找到的目标用户是 GE 分散在全球的 8000 名软件工程师。佩罗夫的团队发现，如果能给开发人员提供模板、指南、素材和代码片段，他们就能自己做出优秀的用户体验，无需设计师从旁协助或者审批。

就这样，行业互联网设计系统（Industrial Internet Design System，IIDS）诞生了。管理层批准了这个项目，2012 年夏天，该项目成功实现。

IIDS 基于新的 HTML5 框架（比如 Bootstrap、jQuery 等），但是看上去和这些框架一点也不像（见图 4-5 和图 4-6）。它本质上是一个加上了品牌风格的活用式 UI 设计模板库，可以为 GE 的产品体验设定模板提供图片素材、代码片段以及使用方法。UX 团队还做了一些样板程序来帮助其他团队设计程序布局。IIDS 还包括了一些基本的客户人物型格，这样项目团队就能清楚地知道目标客户是谁，以及他们会对设计造成什么样的影响。

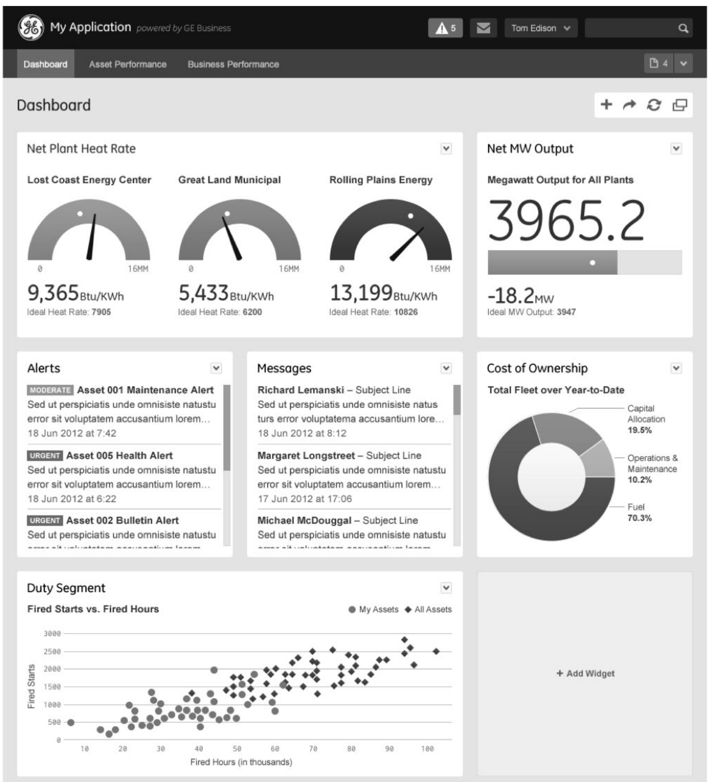


图 4-5　IIDS 模板页

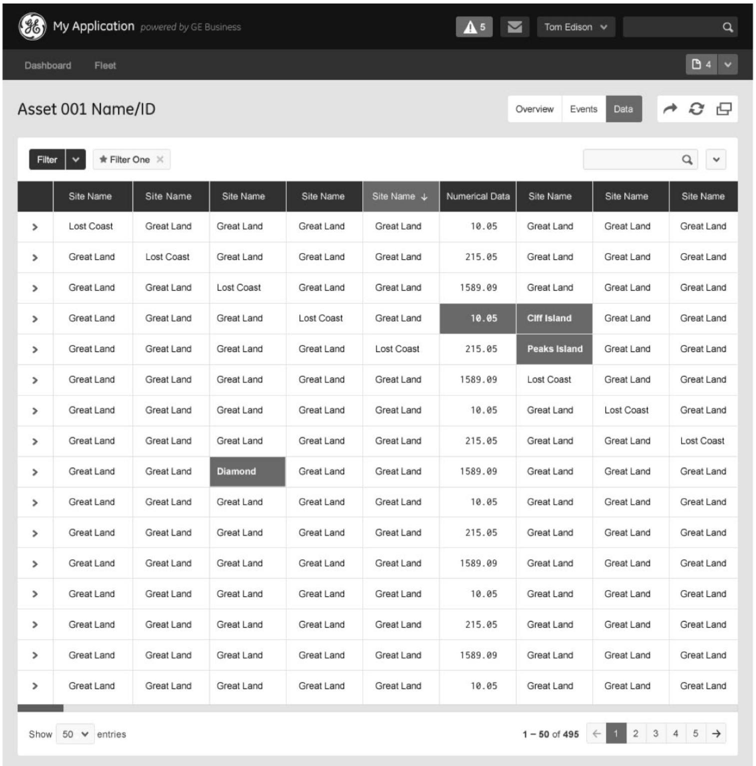


图 4-6　IIDS 中的表格布局

佩罗夫的团队为 IIDS 设定了两个完全不同的目标客户。第一个是 GE 的开发人员，他们用这些素材来开发网站和产品；第二个则是项目经理和负责人，他们决定开发什么样的程序。两类客户都很喜欢 IIDS。IIDS 经常获得好评，其使用量飞速增长，项目也更加成功了。

在 IIDS 的帮助下，团队变得更加敏捷，而且它也算是一种精益创业的尝试。这让团队可以很快地推出原型。原型的验证也比过去早了好几个月，让团队可以在繁复的后台集成之前快速确定产品价值。平均项目周期缩减了半年，而且据粗略估计，每年可以节省数百万美元的资源。

更重要的是，现在 GE 的所有团队只需几天就能拿出一个可操作的软件，不用再像以前那样花上几个月。他们可以先向内部相关人士或者外部客户展示想法，再来决定是否投入更多的资源。此外，现在团队更容易判断市场对产品的接受程度。IIDS 中的资源越来越多，而以前 GE 的产品设计流程中的浪费也逐渐被消除了。

4.4.1 风格指南应该包括哪些内容

只要是屏幕上显示的东西都包括。所有的互动设计元素都应该定义清楚，然后加入到风格指南里。你可以把现在产品中工作得很好的设计模式提取出来，作为风格指南的基础。表单填空框、标签、下拉菜单、单选按钮、UI 行为、Ajax 和 jQuery 等，都应该包含在风格指南中。

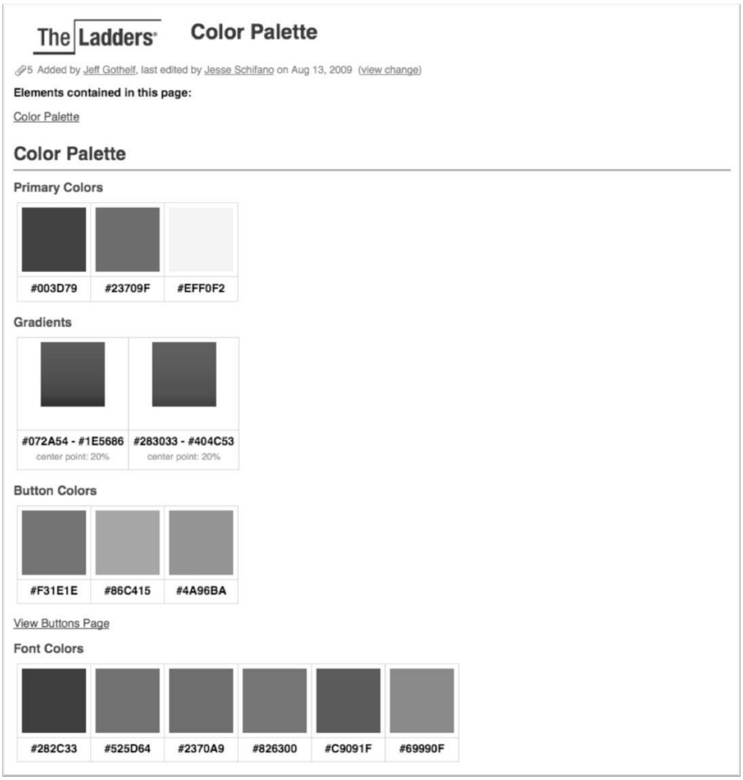


图 4-7 TheLadders 的风格指南

每个互动设计元素都应该包括三个属性。

外观

包括最小和最大尺寸，横向和纵向的限制，以及任何样式要求。

常用摆放位置

清楚地阐述这个元素是否应该一直摆放在屏幕的某块区域，以及所有可能的例外情况。

什么时候使用

你的团队必须知道什么时候该用下拉菜单，什么时候使用单选框；此外还应阐述选择元素时需要考虑的因素。

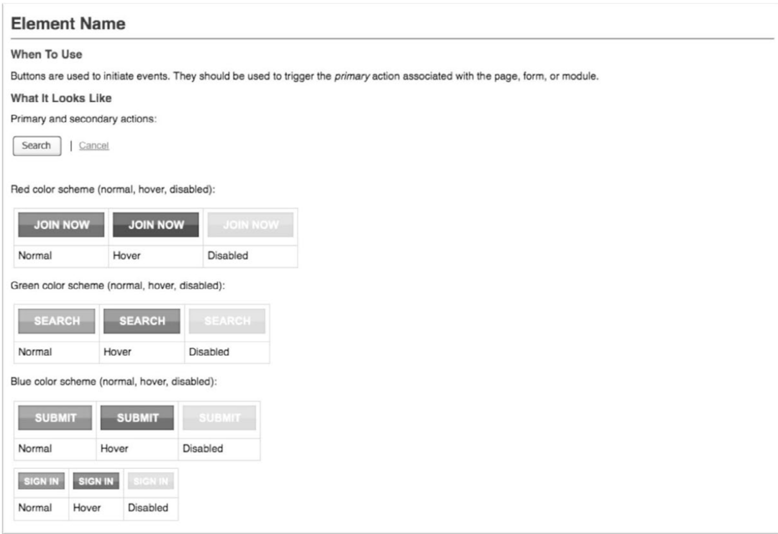


图 4-8 TheLadders 的风格指南（续）

接下来是视觉设计元素。首先是基本颜色组合。确保每个主要颜色都有十六进制（hex）代码可用，此外还要有次要颜色和互补颜色。如果某些元素（比如按钮）在不同状态的时候有不同的颜色，那么就把这些信息也加入。除此之外，还要有标识、页首、页尾、格子系统以及字体的选择（比如在哪里使用哪种字体，以及改用什么字号，粗细等）。互动设计元素的三个属性也适用于视觉设计元素。

最后，要确保加入文案的写作模式，比如语言风格、当用和禁用的词汇、语法的选择、当用和禁用的口语、按钮使用的语言（OK、确定、同意，等等）以及其他的导航语言（上一步、下一步、显示更多、显示更少，等等）。

4.4.2 成功的风格指南的特点

成功的风格指南有三个特点：容易获取，持续改善（即“活用式文档”）、易于采用。

容易获取

这意味着你公司中的每个人都能使用风格指南，具体意味着：

容易找到

使用容易记忆的 URL，确保每个人都知道。

渠道畅通

确保整个团队都能使用最方便的方式来访问风格指南（无论是否在办公室，是否使用移动设备，等等）。

可以搜索

完善而精确的搜索功能可以促使人们多用风格指南。

方便使用

把这个当做设计项目来做：如果风格指南本身就不好用，那么人们很快就会抛弃它。

持续改善

风格指南是活用式文档。没错，文档中的元素可以确保客户得到统一的体验，但是你的产品是在不断发展变化的，客户也是。风格指南应该易于修改，以便经常更新。此外，你的设计师还会设计出新的元素，这些也需要加入到风格指南里。

我推荐使用维基的方式，原因如下。

- 开发人员很熟悉维基这种形式。这意味着开发人员节约了学习成本，不用去学专门为设计师开发的平台。
- 维基有版本历史，至少好的维基系统有。这非常重要，因为总有些时候你可能需要退回之前的版本。有了版本历史，你就不用重新制作了。
- 维基会保留修改人和具体修改等信息，还可以评论。这让我们可以知道有哪些修改、是谁修改的、具体修改原因是什么，甚至导致修改的讨论，等等。在团队加入新成员的时候，这类历史记录能让他们迅速了解文档的发展过程。换句话说，维基就是记录文档。

易于采用

风格指南不仅应提供一系列的互动元素，还应该像一个工厂一样，可以按需要来生产新的元素。新元素加入之后，还应该配以适当的格式，方便下载。要记得不只是代码，视觉元素和线框图素材也应该一并包含在内。这样，设计师在使用这些元素的时候就能够拿到更完整的设计，方便他们制作程序原型。

4.4.3 制作风格指南的步骤

制作风格指南主要有两步。

1. 制作目录。目录决定风格指南的组织形式，并提供了一个框架，让你可以往里面添加设计元素。把目录分成互动设计、视觉设计、文案写作、品牌识别标准、无障碍使用需求，以及其他适当的大分类。

2. 添加素材。我们之前提过，你可以用一蹴而就法，也可以用水滴石穿法。如果产品很新或者比较简单，一蹴而就法会很有用。如果你的产品有很多传承或者很复杂，那就用水滴石穿法。

4.4.4 维护风格指南

只有保持更新，风格指南才能发挥作用。新的体验设计出来之后，要加到风格指南里，过期的东西要删除掉。

为风格指南分配一个负责人。所谓负责人不是说他一个人负责创建风格指南的内容，而是说他应该负责监督风格指南的更新。在新的元素设计出来之后，他负责找设计师，并一起把设计加入风格指南之中。这个负责人就是设计模式库的管理员。这个职位并不讨人喜欢，所以大家可以轮换着来，比如三个月一换。

4.4.5 不只是给设计师用

风格指南不仅应该包括设计师需要的信息，还应该包括代码片段。开发人员可以一次到位地拿到所有的设计指导，以及实际的基础代码。这样他们才能以比之前快几倍的速度迅速开发出需要的体验。

4.4.6 活用式风格指南

开发 Web 产品的团队近来逐渐开始使用一种新型的风格指南，即活用式风格指南。这种风格指南和维基差不多，但有一点不同，即活用式风格指南中的代码和程序中实际使用的代码是一样的。使用这种方法的话，团队就无需再安装附加的后台结构，节省了步骤，提高了效率。

活用式风格指南其实就是网站的一个组件，但只有产品团队才可见。这个组件为每种样式和元素生成一个页面。好处就是它基本上可以自我维护。

在你修改网站的 HTML 或者 CSS 时，风格指南也随之变化。当然，我们仍然需要有人监管这个页面，确保元素的排列合理，没有产生冲突。不过，这种朝自我维护发展的趋势令人振奋，而且前途无量。

4.5 分布于不同地域的团队协作

现实距离对团队协作提出了严峻的挑战。我在本章介绍的一些方法，特别是设计工作室，如果团队不在同一地点工作的话，实施起来就会很困难。不过，还有别的办法可以协作。

有些工具可以帮我们连接不同地域的团队，比如 Skype、Google Docs（包括 Google Draw）、维基、视频电话等，都可以帮助我们跨越时空和地域地合作，让整个团队感觉好像一直都在保持联系。

环球协作设计短会

组员身处不同的地域使协作设计变得很困难，需要做更多的准备工作。不过，这些付出是很值得的。接下来是我曾经呆过的一个团队的案例。虽然这个团队分处大陆两端，但仍可以进行合作设计。

这个团队由两个小组组成，分别在两个城市：产品及用户体验组在纽约，开发团队则在温哥华。我的目标是让整个团队一起做一个设计工作室，大家一起做归类整理。

准备

我们让两个小组各自找了一个会议室，每人带上自己的电脑。每个会议室都有一台 Mac 电脑，电脑上有一个本地址专用的 Skype 账号，不是个人账号，而是办公室账号。两个办公室通过办公室专用 Skype 账号互联，这样大家就能相互看到。这一步非常关键，因为这让大家感觉更像是同处一室。

我们准备了一个非常简短的演讲（大概 10 页 PPT），以阐述我们需要解决的问题。演讲内容包括客户访谈资料、各种数据、客户需求回顾，还包含解决方案的范围和各种限制条件。

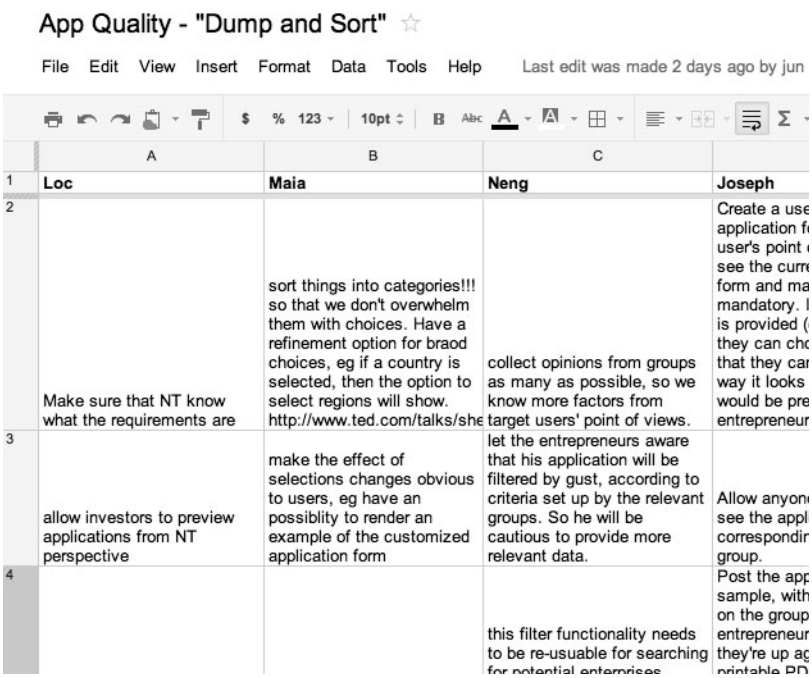
从分门别类开始

我们先把信息分门别类。常用的办法是用便利贴和白板，不过这次我们共享了一个 Google Docs 电子表格，用这个来做。每个人都登录进了 Google Docs，找到了这个电子表格，一人一列，上面标注了每个人的名字。Google Docs 可以多人同时编辑同一文件。这一次，有八个人同时编辑！

我们让每个人都尽量多思考怎样解决摆在我们面前的问题。每个人都在属于自己的一列中添加解决方案，一格写一个。时间限制是五分钟，五分钟内，大家尽量发散思考。

接下来，我们让每个人都把自己的想法念一下，这样可以确保分处不同地域的人都能看到其他人的提案。有些提案很快就被忘掉了，而有的则引起了一些讨论。

我是这次讨论的组织者，所以，我用我的笔记本电脑又创建了一个电子表格，以便分门别类。在听其他成员说自己的想法时，我归纳出几个主题，填在这个表格里，每个主题一列。



	A	B	C	
1	Loc	Maia	Neng	Joseph
2	Make sure that NT know what the requirements are	sort things into categories!!! so that we don't overwhelm them with choices. Have a refinement option for braod choices, eg if a country is selected, then the option to select regions will show. http://www.ted.com/talks/she	collect opinions from groups as many as possible, so we know more factors from target users' point of views.	Create a use application f user's point see the curre form and ma mandatory. I is provided (they can cho that they car way it looks would be pre entrepreneur
3	allow investors to preview applications from NT perspective	make the effect of selections changes obvious to users, eg have an possiblity to render an example of the customized application form	let the entrepreneurs aware that his application will be filtered by gust, according to criteria set up by the relevant groups. So he will be cautious to provide more relevant data.	Allow anyon see the appl correspondir group.
4			this filter functionality needs to be re-usable for searching for potential enterprises	Post the app sample, with on the group entrepreneur they're up ag printable PD

图 4-9　远程分门别类短会的成果

然后，我让其他成员把每个想法都放到不同的主题列里。如果现有的主题都不匹配，那么就自己创建新的主题。我还建议他们在这个过程中仔细看一下归纳出来的主题，如果觉得有误或者有歧义的话，就修改一下。

最后，所有的想法都归到了一个主题之下。有些主题下只有一两个点子，有些下面竟然有八个。

和远程团队一起做设计工作室

下一步是设计工作室。我们的目标是尽量模拟在同一地点工作的感觉。每个办公室都备有纸和笔。每个会议室中都有一对显示器，一台用来展示草图，另一台则用 Skype 来展示其他办公室的情况（如图 4-10 所示）。我们让每个团队都用 iPhone 把草图拍下来，然后用邮件发给其他人。我们可以直接对话，并一起讨论各方的设计。

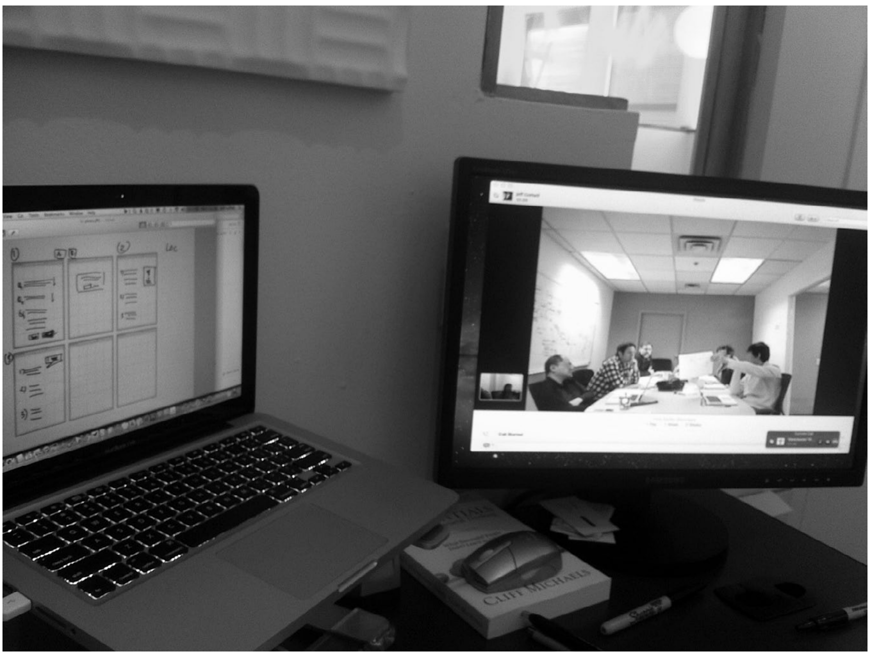


图 4-10 远程设计工作室中使用了双显示器

准备就绪之后，我们就可以像往常一样来开展设计工作室了。每个人都有机会展示自己的想法，然后地球另一端的同事可以给出反馈意见。整个团队一起不断改善自己的想法，最终大家确定下来一个共同的想法，继续跟进。

4.6 小结

协作式设计是 UX 的演变发展。在这一章里，我们看到，这种“外包式”设计流程提高了整个团队的投入度。此外，设计工作室中使用的低保真草图可以让大家发散思维，尽量多产生想法，然后形成一个全员一致认可的共识。本章还介绍了各种使用技巧，可以帮助大家达成共识——Lean UX 的重要基础。风格指南、设计工作室，甚至只是简单的对话，都能促进达成共识，帮助团队迅速进步，提高效率。

既然所有的设想都已经提出了，假设也写好了，你就可以开始进入学习过程了。在下一章中，我将介绍最简可行产品（MVP）以及如何用它来做实验。我们将使用这些实验来验证我们的设想，并决定项目前进的方向。

第 5 章　MVP 和实验

> 生命在于实验。实验做得越多，就活得越好。
>
> ——拉尔夫·沃尔多·爱默生

现在假设已经确定下来，下一步是决定保留哪些点子，放弃哪些点子。本章，我将介绍一下最简可行产品（MVP）及其在 Lean UX 中的运用。此外，我还将探讨以下内容。

- 如何用 MVP 来确定产品的专注点（是传递价值还是增进认识？）
- 如何使用原型和原型制作工具
- 在没有原型的情况下开展实验

5.1　MVP 和实验简介

MVP 是 Lean UX 理念的重要组成部分，它可以帮助我们验证设想，比如“这个做法能否取得预期的效果？”，同时又不至于让我们在尚未验证的点子上花太多时间。我们越早找出那些有价值的功能，就越早把有限的资源投放到最佳解决方案上。这是 Lean UX 消除浪费的一个重要方法。

你可以从手上那个按优先级排列的假设列表开始探索。你必须做一个能验证所有假设的最简产品。这就是你的 MVP。你就是用它来做实验。通过实验你可以得知假设是否正确，以及探索的方向是应该保持、调整还是放弃。

5.2　MVP 的专注点

MVP 这个名词出现的时间不长，但是造成的困惑却不少，主要的问题是人们对它的看法不统一。有时候人们做 MVP 主要是为了增进认识。他们不在乎 MVP 是否有市场价值，只想用 MVP 来探索市场需求。有时候，人们做一个简易版的产品或者功能，却是为了尽早给客户创造价值。对于后者来说，如果 MVP 设计和部署得当，即便原

来的关注点是创造价值，也可以增进认识。见图 5-1。

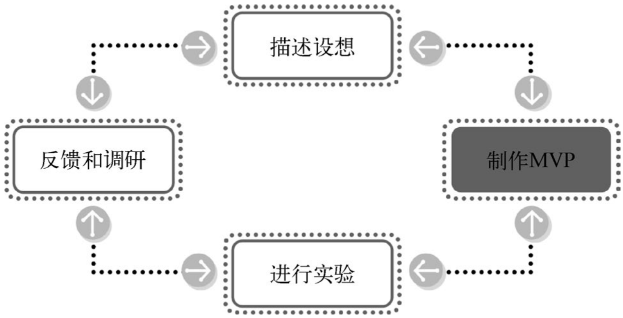


图 5-1 在定义假设并排好优先级之后，就可以开始创建 MVP 了

拿我最近做过咨询的一家中型公司来说吧。他们当时正在试水新的市场策略，希望每月给客户发一封新闻邮件。新闻邮件的制作并不容易。你必须有内容策略、编辑日历、排版设计，还得有宣传策略。你必须找写手和编辑来制作新闻邮件。总而言之，对于这家公司来说新闻邮件需要的投入是非常大的。团队最后决定，把新闻邮件这个点子看成假设。

第一个需要回答的问题是：客户需求有没有大到让我们可以花如此多的精力来制作新闻邮件？他们用来验证想法的 MVP 是在现有网站上放一个注册表单。注册表单告诉用户有这样一个新闻邮件，并让他们输入自己的邮箱地址。这个做法并不能给客户创造任何价值，至少现在还不能。不过，这样做的目的是增进团队的认识，以便更好地决定是否继续。

他们花了半天的时间来设计和开发表单，同一天下午就上线了。大家都知道，网站每天都有很大的流量，如果客户对新闻邮件有兴趣，那么他们很快就能知道。

这个时候，团队还没有真正地去设计和制作新闻邮件。等团队收集到足够的数据，可以决定做还是不做之后，再说设计制作的事。如果收集到足够的数据表明客户对邮件列表感兴趣，整个团队再开始做下一阶段的 MVP，为客户创造价值，并继续增进认识。他们计划用下一个 MVP 来验证内容策略、设计和其他的新闻邮件功能。

5.3 创建 MVP

在规划 MVP 的时候，你首先必须考虑的是你想要了解什么。你可以从下面几个基本问题开始。

1. 人们需要我设计的解决方案吗？
2. 我设计的解决方案和功能有价值吗？
3. 我的解决方案好用吗？

虽然你可以用 MVP 来回答这几个问题，但是对于第一个问题，也许传统的研究方法更适用。在下一章中，我们将讨论如何用精益的方式来做这类研究。不过，要回答第二个和第三个问题，MVP 就很有用了。

如果你要回答的是第二个问题，那你很可能需要把 MVP 的专注点放在增进认识上；如果你想解决易用性的问题，那就必须把重点放在创造价值上。这意味着你将把产品“推向市场”并“从旁观察”客户在真实环境下如何和你的产品进行互动。

下面我提一些建议，帮你更好地增进认识。

简明扼要
: 多花点时间来提炼你的想法，去除杂质，留下核心价值主张，再把它传递给客户。

排序要狠
: 好的想法和好的工艺品一样，转瞬即逝，所以你一定要抓住最有价值的点子。

保持敏捷
: 信息会迅速地涌进来，所以你必须使用一种可以快速修改和更新的方法来做设计。

评估行为
: MVP 让你可以直接观察和评估用户的行为，而不仅是用户的言语。在数字产品设计领域，行动比说话更重要。

使用 CTA
: 要想知道你的解决方案有没有价值，就看用户会不会使用你的产品。CTA（call-to-action，行为召唤）有时候还加上配图，要求用户执行一个特定的动作，比如“注册”或者“购买”。通过“注册”这类行为，可以更清楚地知道用户是否感兴趣。

下面我再针对价值传递来提一些建议。

能派上用场
: 你必须把想要测试的功能和产品的其他部分联系起来，这样才能构建出更真实的使用场景。

和现有系统对接

MVP 的评估必须在现有产品工作流中执行。

和谐一致

为了避免人们对新功能产生偏见，你应该使用现有风格和品牌指南来设计新功能。

有些时候你可能既需要增进认识，又需要传递价值。在规划 MVP 的时候记住这些建议，有助于你在二者之间做一些取舍。

不管你想要达成什么效果，都一定要保持 MVP 的“最简性”。记住，这是一个增进认识的工具。你会不断地迭代，不断地修改它，甚至很可能会把它完全抛弃掉。

最后一件事：很多时候，一行代码都不用写就能做出 MVP。你可以使用草图、原型、文字描述以及视觉设计等现有工具来制作 MVP。

5.3.1　原型

原型产品可以模拟最终用户体验，是一种非常高效的 MVP 工具。它可以让用户感受到接近最终产品的使用体验。它必须是可以点击或者触控的。此外，你的目标是花最少的时来做出原型，所以工具的选择就很重要了。

选择工具的条件包括：

- 谁会操作原型产品
- 你想要增进哪方面的认识
- 你愿意花多少时间来制作原型

关键是你必须注明原型的受众是谁。知道了受众，才能做出最简可行的原型，目标受众才可以给出有意义的反馈。比如说，如果你的原型是给团队内部的软件工程师看的，那就基本上可以忽略和原型本身无关的部分，比如全局导航。开发人员知道这些元素原来的位置，而且位置没有变化，所以你不用给他们展示这些元素。

有些产品相关人员总是不肯承认他们对产品并不了解，所以你必须把原型做得更真实一点，以便他们理解你的意思。不同受众的需求千差万别，所以制作原型的工具也有很多。你要利用这些工具向别人传达观点。接下来介绍一下各种原型制作工具，以及各自的优劣。

5.3.2　低保真原型：纸质原型

只需使用纸、笔和胶带等常见工具就能做出纸质原型（见图 5-2）。用它你可以快速、灵巧、有趣地模拟用户体验。无需任何数字工具。你可以使用翻页的方式来展示和隐藏页面的不同状态，甚至可以模拟出一个“视窗”来展示一系列移动的幻灯片，让团队成员对产品的功能有一个大概的印象。很快，大家就对用户体验中的元素有了大致的了解，而且也能知道还欠缺些什么。纸质原型用简单的元素组合拼接出了软件的工作流程，对于那些使用触控界面的软件特别有用。

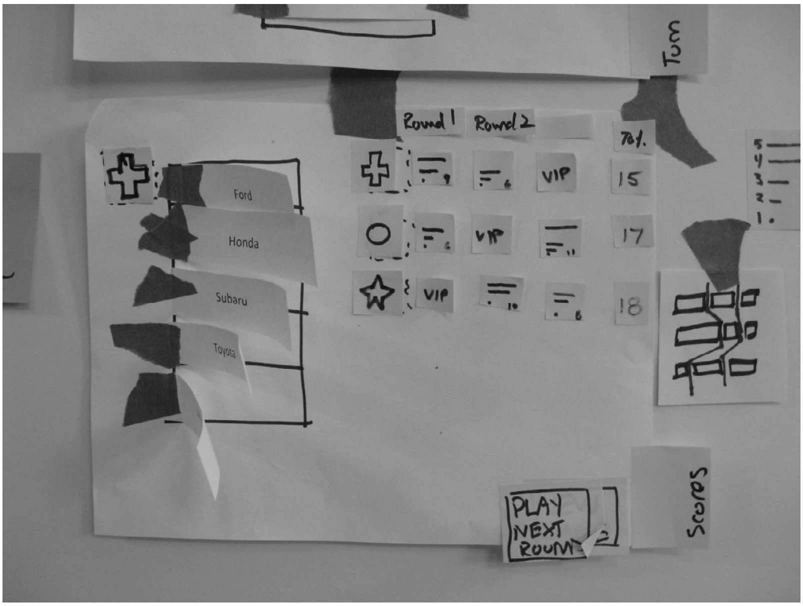


图 5-2　纸质原型

优点

- ❑ 不到一小时就能做出来
- ❑ 组合和重组都很容易
- ❑ 成本低
- ❑ 材料在办公室里就有
- ❑ 大部分人都觉得好玩

缺点

- ❑ 快速地迭代和复制原型费时费力

- ❑ 模拟的感觉非常假，因为你使用的不是真实的输入机制（鼠标、触控板、键盘、触摸屏，等等）
- ❑ 能得到的反馈仅限于高层级的信息结构或者工作流程

5.3.3 低保真原型：可点击的线框图

可点击的线框图让原型的保真度又增加了一级（见图 5-3）。原型现在由像素表现，更加真实了。测试参与者和团队成员可以使用数字化的输入机制来和原型进行交互，可以用点击、触控或者手势操作来更深入地了解产品的互动模式。

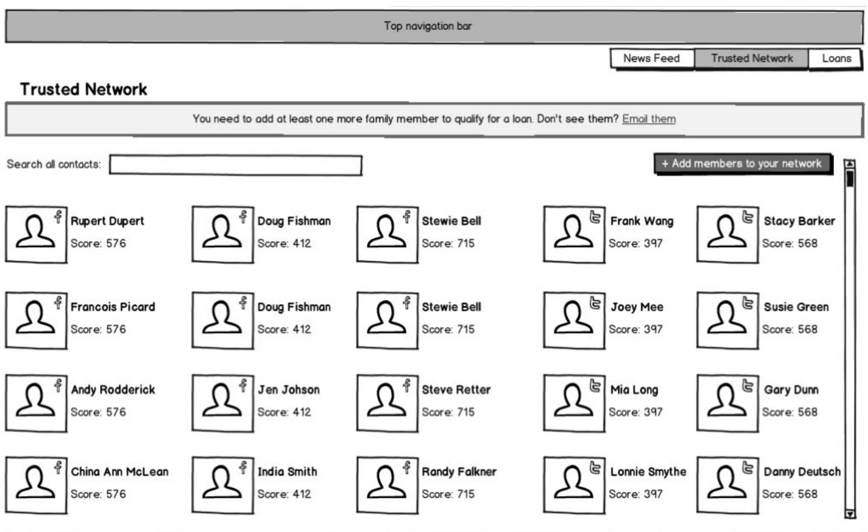


图 5-3 可点击的线框图

优点

- ❑ 让人对工作流程有更直观的感受
- ❑ 可以发现用户在执行主要任务时的重大障碍
- ❑ 可以验证核心元素的可见度
- ❑ 团队可以利用现有元素快速创建出可点击的原型，而不必创建新的元素

缺点

- ❑ 这类原型产品的使用者大部分心里都明白这只是个半成品
- ❑ 人们会格外注意标签和文字

制作低保真可点击线框图的工具

下面这些工具可以帮助你制作可点击的线框图。

Balsamiq

Balsamiq 是一种便宜的线框图工具，可以做出“草稿风格”的线框图。它是最接近数字化界面草图的形式，而且有着非常稳定的社区支持。它的优点恰好在于其局限性，你没法花很多时间来微调你的界面，所以只能不断迭代改善。此外，它还可以把页面联系起来，是一种非常强大的早期原型制作工具。

微软 Visio

这个软件是线框图工具的鼻祖，而且到现在仍然可以用来联系不同的页面，创建出可以点击的原型。不过，Visio 的使用并不容易，而且效率不高。现在，基于桌面和网页的原型制作工具越来越多，这个工具就越来越不受待见了。

OmniGraffle（仅限于 Mac）

这个软件基本上是 Mac 版的 Visio，只是使用更方便，功能更强大，而且提供的 UI 元素更好看。你可以在草图中插入图片，所以可以做出很漂亮的设计。不过，它的真正魔力在于制作图表，而不是模拟工作流程和互动。

微软 PowerPoint

简单说来，PowerPoint 是可以用来模拟简单的互动的。你可以使用内置的绘画工具来绘制线框图，并把它们联系在一起，也可以把其他工具制作的草图、线框图和截图等导入进来。你可以一张一张地按顺序点击，也可以加入热点链接来模拟最基础的互动。在 Mac 上你还可以使用 Keynote。你可以购买 Keynotopia 的 UI 元素图片集，这样就能做出很真实的原型。不过，这些原型维护起来会很耗时间。

Fluid Designer/Pop Prototype on Paper

这两个是移动原型制作工具，另外还有一些正如雨后春笋般出现。它们让你可以快速创建能在手机上运行的原型。只需导入图片或者把草图拍下来，然后用热点快速链接一下，就能迅速地模拟简单的工作流程了。

注意　我知道市面上还有很多其他线框图及原型制作工具。这个列表并不完整。其实我个人强烈建议你尽量多尝试其他的原型制作工具，看看哪一种更适合你的团队的工作模式。大部分产品都有免费使用期，所以你可以先试试再决定是否购买。

5.3.4 中高保真度的原型产品

和线框图相比，中高保真度的原型产品的细节要丰富得多（见图 5-4）。这类原型很接近最终产品，甚至和最终产品一模一样，可以用来测试产品的互动、视觉以及内容设计。原型能实现的具体保真度取决于使用的工具，不过，这类工具大部分都可以达到像素级的模拟效果。你可以使用表单、输入框、下拉菜单等界面元素，并使用按钮来模拟提交等互动效果。很多工具还可以提供少量的动画和状态转换效果。有了这些工具，制作中高保真度的原型就简单多了。

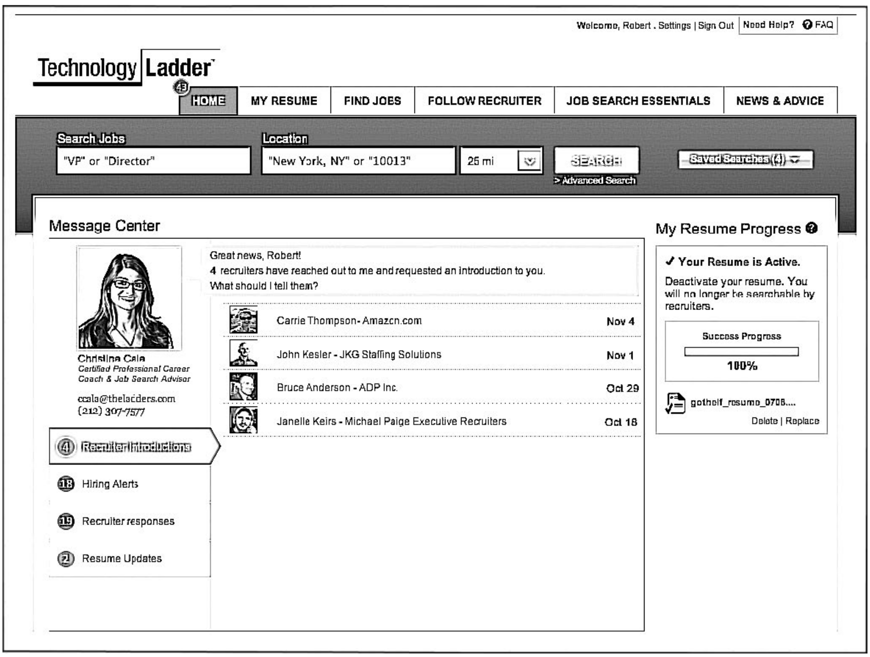


图 5-4 中保真度的原型

优点

- ❑ 可以生成高品质的真实原型
- ❑ 可以测试品牌元素和视觉设计效果
- ❑ 可以测试工作流程和界面互动元素

缺点

- ❑ 和原生原型相比互动性仍有所欠缺

- 通常用户无法用真实数据来进行互动，所以可以模拟的互动也很有限
- 有些工具可能会非常耗时，维护也很麻烦；维护高保真的原型并保持原型与产品之间的同步基本上是在重复同样的工作

中高保真度可点击线框图的设计工具

很多工具可以帮你制作中高保真度模型，这里只列举其中几个。

Axure RP

这个日益流行的工具可用来创建真实的网页、表单，并形成工作流程。Axure RP 支持所有的浏览器，模拟网页的效果一流。它支持导入图片和 HTML 原生界面元素，所以非常适合中保真度的原型制作，当然你也可以用它来制作低保真和高保真的原型。它还支持条件逻辑，所以可以模拟很多互动操作。Axure RP 的社区正在茁壮成长，有很多设计师开始把它作为主要设计工具。它还可以从原型中生成设计需求文档，这算是一个附加的好处，让那些仍然需要设计需求文档的公司也能使用它。

Adobe Fireworks

Adobe 在很早之前收购了 Macromedia，得到了 Fireworks。Fireworks 的初衷是为了综合 Illustrator 和 Photoshop 的优点，再加上一些互动性，这让它成了一个非常好的视觉原型制作软件。你可以使用多个屏幕状态，或者为每个 UI 单独设置状态。你还可以插入预置的表单元素。你可以给元素加上简单的热点以便点击。你还可以自定义素材库，有效地重用界面元素。

5.3.5 代码式原型

代码式原型提供最高真实的模拟体验。不管从哪个方面来看，用户在和这类原型互动的时候都和真实产品无异，除非超出了原型的适用范围，比如点击某个链接，而这个链接的目标页面还没有对应的原型。代码式原型以原生程序的形式存在（比如网页、操作系统程序、移动设备程序，等等），而且可以使用所有可能的互动元素。按钮、下拉菜单和表单元素等全都按照正常方式运行。原型可以通过鼠标、键盘和屏幕来操作，让操作者可以非常自然地进行测试。

手写代码和活用式原型

代码式原型的保真度有两级：手写代码和活用式原型。手写代码原型的外观和功能

都和最终产品一致，但是无法做任何实时的数据输入、处理或者输出。这类原型仍然是模拟真实体验。活用式原型把实时数据和用户输入联系了起来。这类原型会被直接推送给真实的用户，让团队客户获取真实的客户使用数据，而这是手写代码原型无法做到的。我们可以用活用式原型针对某些功能做 A/B 测试，还可以修改目前的工作流程。

优点

- 可以在生产环境中重用代码
- 最真实的模拟效果
- 可以从现有代码中生成

缺点

- 团队可能会纠结于原型的细节
- 需要花费很多时间才能做出想要的体验
- 在发布之前可能会有忍不住想把代码写完美的冲动
- 升级和迭代需要花费很多时间

5.4 原型中应该包含哪些东西

现在，你应该已经选好工具，可以开始制作 MVP 了。你不必把整个产品体验都装到 MVP 里，而是应该模拟客户最看重、业务最需要的部分，把重点放在最核心的工作流程上。

专注于核心工作流程可以让整个团队把目光汇聚在一点上（在这个时候这是好事），并一起验证这个部分的正确性和效率。

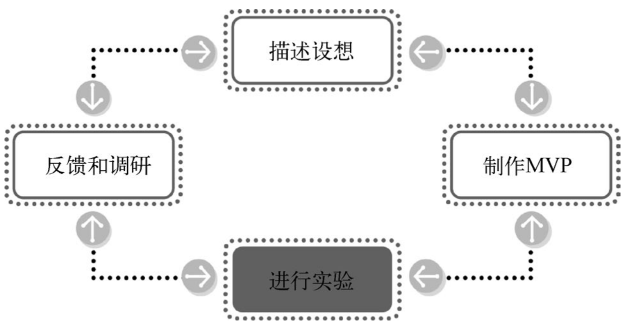


图 5-5 原型在 Lean UX 循环中的位置

演示和预览

你可以把 MVP 交给团队成员、利益相关者以及其他团队进行测试，还可以把 MVP 带到餐桌上，和其他项目的同事分享。记得要让同事们给予反馈，比如这个产品好不好用，他们怎么用，值不值得继续增加投入。让其他产品相关各方也来使用一下，给点反馈。

团队可以用原型来给管理层展示项目的进展。你的团队应该有一个演示日，用于展示原型和项目的进展情况。MVP 的曝光率越高，你能收集到的反馈就越多，也就越能验证其正确性。接下来，你应该把产品拿给客户或者潜在客户试用，让他们也给一点反馈。

5.5 原型 MVP 的使用

下面介绍一下我最近合作过的一个团队是如何使用原型 MVP 的。当时，这个团队正在考虑对产品进行大幅修改。我们使用了一个原型 MVP 来支持客户研究和最终决策。

他们当时在创业，刚通过现有产品站稳脚跟。这款产品是纯会员制团队协作社区。产品投入市场已经几年，也有了一定的用户群，但是增长却遇到了瓶颈，没有新用户注册。团队意识到必须大刀阔斧地改革才行。竞争变得越来越激烈，他们开始考虑重新设计商业模式，把产品向更广阔的市场开放。他们主要有以下两个担忧。

- ❑ 社区将不再是纯会员制，现有用户能不能接受这一改变？
- ❑ 新的用户群体到底会不会对这类产品感兴趣？

团队担心的是一旦出错，会遭遇双重打击。他们怕现有用户会抛弃产品，而新用户又不增长不利，无法达到想要的效果。

我帮助团队把这个计划转换成了假设。我们确定了新的用户群体，并确定了想要提供给这个群体的功能。这些只是产品终极目标的一部分，但是只用五个线框图就能展示。

我们花了一周的时间，用 Balsamiq 来制作线框图，确保开发、市场和管理层等各方都理解接下来的发展方向。这总共花了五天的时间。我们还给现有客户展示了这些线框图，而且展示了两次！最后，我们得出了一个可以点击的原型，也就是我们的 MVP。

无巧不成书，正好下一周有一个会议在得克萨斯州召开，会议中有很多潜在客户。我

们一起坐飞机参加了这个会议，在会场中穿梭，用 iPad 来展示我们的原型。

iPad 上的原型非常好用，客户轻触、划动，试用之后还给了我们很多反馈。三天之后，我们返回了纽约，身上带的所有的便利贴和纸上全都写满了反馈。

我们把便利贴分组，一些主题开始呈现出来。通过分析客户的反馈我们发现，虽然新的商业模式很吸引人，但是如果想要成功，就必须继续挖掘和市场上其他产品的不同之处。

总结一下就是，我们花了八天的时间来确定假设、制作 MVP 以及获取市场反馈。这让我们可以更好地改善产品，更好地为目标客户服务。

非原型类MVP

一说起 MVP，很多团队就会想起原型产品，然后立马就开始设计或者写代码。这很好理解，我们一直接受的教育就是要测试设计和代码，所以一说起验证，自然就会想到要做一个原型产品来测试。不过，很多时候原型产品并不是必要的，甚至有时候还会妨碍验证。虽然原型很有价值，但它也不是万能的。

有时候你需要做一个 MVP，但不是用来模拟你的产品，而是用来验证和产品相关的某些东西。比如说，你的团队需要确定某个新产品或者新功能的价值，那么就可以使用非原型类 MVP 来做验证。

制作非原型类 MVP 的秘诀是：能简则简。在设计 MVP 的时候，你可以问自己以下几个问题。

1. 我想了解什么？
2. 用来验证我的假设的主要市场信号是什么？
3. 有没有其他的辅助类市场信号？
4. 怎样做才能最快得到验证结果？

下面我拿一个电子商务公司举例，回答这几个问题。

1. 我想了解什么？我们想知道这个新的电子商务解决方案能不能增加我们的总体产品销量。
2. 用来验证我的假设的主要市场信号是什么？我们需要关注的主要市场信号是销量的增加。

3. 有没有其他的辅助类市场信号？除了销量之外，我们也许可以测试客户的购买动机，并以此作为最终购买的佐证。
4. 怎样做才能最快得到验证结果？我们可以发邮件给部分用户，告诉他们我们有这样一款新产品，然后计算点击率，以确定客户是否感兴趣，以及是否愿意购买。

5.6 非原型 MVP 的种类

下面我们来看看不同的非原型类 MVP。

Email

要想了解客户的想法，Email 是非常有用的工具。Email 的阅读率、点击率和任务完成率等都可以帮你认清你想法的价值。

Google AdWords

Google AdWords 是一种成本非常低的定向验证产品的方法。你可以关注客户搜索的内容，然后逐渐弄明白更能引起他们共鸣的语言是什么。此外，你还可以通过点击率来判断客户对你所选择的关键词及你所想传达的信息是否感兴趣。

着陆页面

把 Google AdWords 链接到一个着陆页面可以帮你进一步验证想法。着陆页面就像是一个电影场景，它模拟产品的最终效果，并带有一个非常直白而且明确的 CTA。不管是“点击注册”、“点击购买”还是“点击分享”，用户每点击一次，你的想法就多一分验证。

无用按钮

你可以在网站上添加一个按钮来测试新的功能。这个按钮只记录用户的点击，此外什么用都没有。每点击一次，就表示客户对这个功能的需求多一份。如果用户的兴趣足够大，那就可以继续开发这个功能。当然，你必须告诉用户为什么这个功能目前无法使用。你可以利用这个机会向用户要 Email 地址或者收集一点反馈。

5.7 混合型和创新型 MVP

在和不同的团队及创业者聊天的过程中，我常常为他们在 MVP 上的创造力所折服。设计 MVP 实验是一个创造的过程。你可以从本章提到的各种方法中获取灵感。一般来说，混合多种方法才能达到最好的效果。

下面我举一个例子。Cheryl Yeoh 在做 CityPockets 网站的时候使用了一种叫做“专人服务式”的方式来验证她的想法，看问题是否存在，需求是否足够强烈。她的假设是：管理、记录和兑现在线购买的优惠券是一件很麻烦的事。她找来了一些客户，确认了这个问题，但是对于自己的解决方案是否有价值她还不是很确定。她的解决方案是一个在线钱包，把所有优惠券集中管理。为了验证这个假设，她做了一个 CityPockets.com 的 MVP 网站，这个网站只有静态网页。后端的数据处理和集成的开发成本抬高了，而她觉得应该先确定服务的价值再花钱。

Cheryl 给每个注册的用户分配了一个独立的 Email 地址。她让客户把所有的优惠券邮件都转发到这个地址。收到之后，她手动把这些代码输入数据库。她随即选择了一个目标：每天 500 条 Email。如果客户发给她的 Email 达到了每天 500 条，那她就有足够的理由相信这项服务有继续投入的价值，那时候就可以开发后台来进行自动化处理。

这个方法虽然也涉及了一部分设计和代码，但是省去了最费时费力的部分。这样，Cheryl 就可以只专注用来增进认识的最少的功能。说白了，这就是 Lean UX 的精髓所在。只设计你需要设计的部分，快速交付，多和客户接触，获取有效的反馈。

5.8 小结

在这一章中，我介绍了 MVP，即刚好可以帮你验证假设的最简产品。我介绍了不同的 MVP 形式，并着重分析了原型这种形式，还介绍了不用原型就能增进认识的方法。

第 6 章将介绍各种研究方法，帮你验证设计，还将介绍如何有效地利用从研究中搜集到的反馈。

第 6 章　反馈和研究

> 研究就是模式化了的好奇心，是怀着一个目标投石问路。
>
> ——佐拉·尼尔·赫斯顿（Zora Neale Hurston）

现在是验证 MVP 的时候了。到目前为止，我们所有的工作都是基于假设的，现在我们必须开始做验证了。验证采用的是轻量、持续及协作式的研究方法。

很多用户体验设计方法都以用户研究为中心。很多团队会把研究工作外包给专业的研究团队。很多团队甚至不怎么做研究，只是在项目开始或者结束的时候才做一点。这会造成很多问题。Lean UX 解决这些问题的办法是做持续研究，以及协作研究。下面介绍一下具体的做法。

本章主要包含以下内容。

- 可以让团队形成共识的协作式研究方法。
- 让团队可以在每个迭代中都加入小型的、非正式的定制研究的持续式研究方法。
- 哪些东西需要验证，验证的结果有哪些。
- 如何把客户的声音融入到 Lean UX 的每个环节。
- 如何在研究中使用 A/B 测试。
- 怎样把通过不同来源得出的相互矛盾的反馈统一起来。

6.1　持续和协作式研究

Lean UX 比一般的 UX 研究方法多两层。首先，Lean UX 研究是持续不断的，这意味着在每个 sprint 中都要进行研究。我们不做耗时费力的大型研究，而是把研究分散成非常小的研究，这样就能把这些研究融入到整个流程之中。第二，Lean UX 研究是协作式的。不需要专门的研究人员来帮你的团队做研究，而是把研究的任务和责任分散到整个团队中。这样就免去了研究人员和团队成员之间的交接，从而可以更好地增进认识。这些方法的最终目标是让团队形成深刻的共识。如图 6-1 所示。

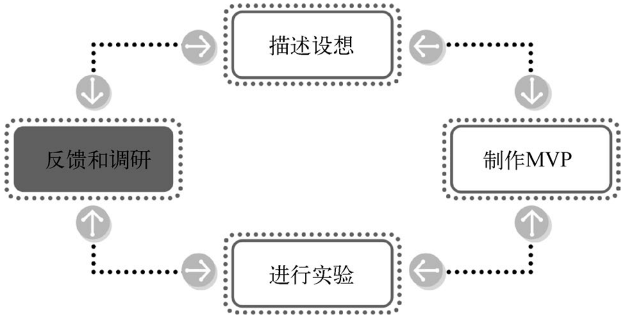


图 6-1　通过研究来收集反馈是 Lean UX 循环中的最后一步

6.1.1　协作式探索

在 Lean UX 团队中，我们使用两种方法来把不同职能的人员联系起来，一种是第 4 章讲过的协作式设计，而另一种就是*协作式探索*，即整个团队一起通过市场来验证某个想法。协作式设计让整个团队不再闭门造车，而是走出办公室，敞开胸怀来直面客户，增进认识。这让团队中的每个人都能看到假设的验证情况。更重要的是，团队可以收集到更多的反馈，得到更多的客户信息。

关键是你的团队必须一起做研究，这也是我们把这个方法称为协作式探索的原因。这个环节一旦外包，价值就会急速下降：浪费了时间，团队精神也没培养起来，而且信息经过各种交付媒介传递、交接和不同的解读，剩下的信息不可能完整和全面。所以千万不要外包。

研究人员有时候反对这种研究方法。他们受过专门的训练，在研究方法上非常专业，这一点我承认。所以我推荐你尽量在团队中安插一个研究人员。不过，不要把研究工作交给他一个人来做，而是让他做教练，帮助团队安排和执行研究。

实地协作式探索

协作式探索让团队中的每个人都走到现实场景中去，方法如下。

- 大家一起评审问题、设想、假设以及 MVP，并一起决定需要了解些什么。
- 大家一起决定找谁来谈才能了解到我们需要了解的东西。
- 做一个访谈指南，作为访谈的方法指导。
- 把团队分成访谈结对小组，每个小组尽量包含不同的角色，比如尽量不让设计师和设计师结对。

- ❑ 每个访谈结对小组手上都应该有一份 MVP。
- ❑ 每个小组分别出击，和客户或者用户会谈。
- ❑ 一个成员做访谈，另一个做记录。
- ❑ 先问问题、聊天，并观察对方的反应。
- ❑ 在访谈后半段再展示 MVP，并让客户自己试用一下。
- ❑ 收集客户的反馈。
- ❑ 访谈完成之后，成员交换角色，让做记录的人来问后续的一些问题。
- ❑ 访谈结束时，请客户推荐其他可能提供有用反馈的人。

访谈指南

在实际操作之前，先做一个小抄，放到你的笔记本里。在小抄上，写下你想要问的问题和谈话的主题。这个小抄可以让你在访谈时更淡定。

在设计问题的时候，想一想整个产品流程漏斗。首先要确定这个客户是不是你的目标客户，然后验证一下你的问题假设，最后，如果你手上有原型，就给客户展示一下，把谈话的主题限定在解决方案上。

协作式探索案例

我曾经和 PayPal 的一个团队合作过。他们当时拿一个 Axure 原型做的协作探索。团队由两名设计师、一名 UX 研究人员、四名开发人员和一个产品经理组成，两三个人一组。每个开发人员的结对对象都是非开发人员。在正式开始探索之前，团队进行了头脑风暴，思考他们希望通过原型来获取哪方面的认识，然后把讨论结果转换成访谈指南。他们产品的目标客户群体比较宽泛，所以他们决定找那些离公司比较近的商场来做实验。每一组去一个不同的商场。他们花了两个小时，在商场中找人搭讪，问问题，然后演示他们的原型。为了锻炼不同的技能，他们在进行了一个小时之后就相互交换角色，即访谈者和记录者对调。

大家重新聚到一起的时候，每一组分别把自己做的笔记读出来。很快，大家就发现了一些规律，有些设想得到了证实，有些则被否决了。他们利用新收集到的信息调整原型的设计，当天下午就又出门做探索了。在一整天的实地研究之后，他们发现，确实有一些多余的东西需要砍掉。第二天，他们开始了一个新的 sprint，整个团队对目前的状况都十分清楚，因为前一天大家一起做了协作式探索，已经达成了共识。

6.1.2　持续探索

Lean UX 中有一个非常重要的最佳实践，那就是建立起一条定时客户交流渠道。定时和客户交流可以缩短提出假设、做实验和收集反馈几个步骤之间的间隔时间，从而可以更快地做验证。由于每过几天就要向客户收集反馈，所以团队必须采取相应的举措。因此，决策者就不再担心作错决定，因为只需几天就能从市场上获取有意义的反馈数据。

实验室中的持续探索：每周四找三个用户

虽然你可以使用本章中介绍的方法到市场中去做探索，但更简单的办法是把客户带到办公室里来。当然，怎样让整个团队都参与进来就需要你动一动脑筋了。

我个人比较喜欢每周定时带客户到办公室来参与研究。我把这个方法称为“3-12-1”，因为它包括 3 个用户，时间是中午 12 点，频率是每周 1 次。

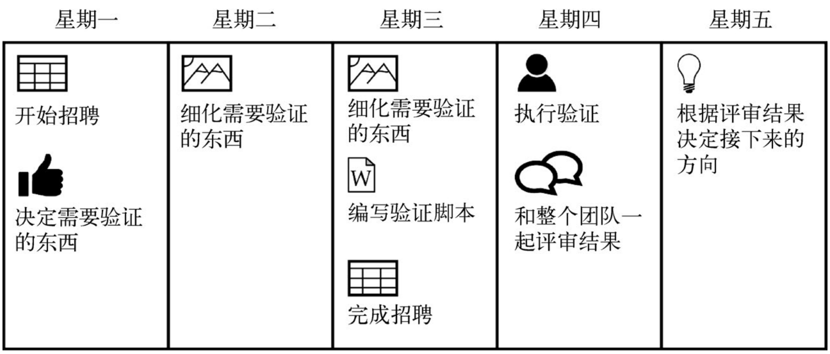


图 6-2　3-12-1 日程表

团队的安排如下。

周一：招聘和计划

　团队一起决定本周需要验证的东西。确定验证对象并开始招聘。这一步非常耗时，如果可能的话尽量把它外包出去。

周二：细化验证实验的元素

　不管你的 MVP 处于哪个阶段，你都需要细化你的设计、原型或者未完成的产品，让客户在测试的时候至少能看到一个完整的故事。

周三：继续细化，编写脚本，完成招聘

　把你的 MVP 改好。编写一套验证脚本，主持人将按照上面的步骤来指导客户执行

验证实验。（主持人尽量找团队内部人士担任。）在这一天中完成招聘工作，并计划好周四的测试。

周四：开始验证！

早上，让客户试用 MVP，每个客户最多一个小时。团队中的每个人都应该做好笔记。团队应从不同的地点来观看实验。在每位客户试用结束之后，整个团队要马上聚在一起讨论实验结果。

周五：计划

根据实验结果来决定假设是否有效，以及下一步该做什么。

6.1.3 简化测试环境

很多公司都有自己的易用度实验室。以前这确实有必要，不过现在已经不需要实验室了，只需要在办公室找一个安静的地方，有电脑，有网络，有摄像头就行了。我推荐用 Morae、Silverback 和 GoToMeeting 这类专业桌面记录和广播软件。

广播软件非常重要。有了它，你就可以把实验的现场呈现给那些没法到现场的团队成员和管理层。这个方法对人们的协作方式产生了巨大的影响，因为它让公司中的每个人都能深入地了解客户。其好处之大，怎么夸都不为过。

6.1.4 谁应该观看实验

答案就是：所有团队成员。Lean UX 的每个步骤都是集体行动，观看实验也不例外。整个团队一起观看实验，汲取反馈并实时地作出响应，你就不必后面再来做汇报了。团队能得到第一手资料，知道自己对在哪里、错在哪里。看着用户痛苦地使用着自己刚刚做好的软件是非常尴尬的，但同时也能激发团队的积极性。

6.1.5 招聘实验者

招聘、安排时间和做确认都非常耗时费力。你可以把这些痛苦的事情转给第三方来做。第三方来做招聘，而你按招进的人数付报酬。此外，招聘方还负责面试、安排时间以及后备实验者。这类招聘公司收取的费用一般是每个实验者 75~150 美元。

6.2 案例研究：每周四找三个用户

有一家公司把“每周四找三个用户”的理念提到了新的高度。这家公司叫做 Meetup，总部在纽约，副总裁是 Andres Glusman，他负责产品、战略和社区。在他的推动下，他们从一开始就希望每提出一项新功能或者新产品，就要进行验证。

在询问了一些外包服务的价格之后，他们决定还是内部来做这个事情，用迭代的方式来寻找所谓的“最简可行流程”。刚开始时，用户、主持人和整个团队在同一个房间里进行实验。这样做的效果非常好，而且他们认为这类实验的规模还可以扩大。不过当房间里有很多人时，用户会有点紧张。

渐渐地，他们改进了方法，房间里只留下主持人和测试用户，其余团队成员则在另一个会议室里通过视频直播进行观看。他们原来使用 Morae 来共享视频，现在则使用 GoToMeeting。

Meetup 不写脚本，因为他们不确定这一天该测试些什么。产品经理将和测试主持人交流，用即时短讯的方式来指导主持人和用户之间的交流。在测试完成之后，团队马上聚在一起交流心得，然后迅速进行下一步。

开始时，Meetup 直接从他们自己的在线社区中招聘测试者，又找了第三方招聘公司来招聘社区之外的测试者。最后，他们决定还是公司自己来做，于是把招聘的任务交给了专门负责测试流程的研究人员。

一开始是每周测试一次，一次三个用户，后来发展到除了周一之外，每天都测试。他们的终极目标就是把理念和客户反馈两个步骤之间的时间间隔降到最低。

Meetup 的最简可行流程是非常实用的，他们还用这种方法来做移动设备测试。手机用户正不断增加，Meetup 不想等手机厂商推出完美的测试机器之后再测试，所以，他们自己做了一个——成本 28 美元（见图 6-3）。

2012 年，Meetup 把他们的最简可行易用度测试流程升级成了一个令人惊叹的项目。他们每年执行约 600 次实验，总成本是 3 万美元（不包括人工）。这个成本包括了完整的视频记录以及文字笔记，基本上可以媲美第三方机构做的大型易用度研究。能做到这种程度，实在厉害。



图 6-3 Meetup 的移动易用度测试装备

6.2.1 团队一起分析研究结果

不管你是留在办公室里还是走出办公室，只要是做研究，就会得到很多原始数据。要想弄明白这些数据背后的意义，需要花费大量的时间和精力，所以一般的做法是把它交给专业人士来做。不过，这样做其实并不好，应该整个团队一起合作，尽全力分析研究结果的意义。

在研究结束之后（最好就在当天，最迟第二天），你就应该把整个团队召集起来做评审。团队到齐之后，让每个人分别把搜集到的信息读出来。有一个提升效率的办法是把每个人讲的话都记录在索引卡或者便利贴上，然后按主题来分组。这样就可以让与会的每个人都能提出自己的想法，在团队中建立共识。主题呈现出来之后，你和团队就可以决定 MVP 下一步的发展方向了。

6.2.2 迷惑、矛盾和马马虎虎之处

由于团队搜集信息的来源不同，而现在又要把所有的信息归整在一起，所以矛盾是不可避免的。那么怎么才能找出它背后的意义呢？下面介绍几个方法帮你提高效率，尽可能多地挖掘数据背后的意义。

寻找规律

在分析研究结果的过程中，应该多注意数据中的规律。有规律就意味着其背后有多条数据支撑，可以进行深入探索。如果一个东西不符合任何规律，那它可能只是一个异常数据。

把异常数据放好

你可能很想把异常数据扔掉，或者把它们也考虑进解决方案中去，但千万别这样做。你应该做一个列表来专门存放这些异常数据。随着研究的不断深入（记住你是每周都要做研究的），你可能会发现其他同类的异常数据，从而形成规律。要有耐心。

通过其他信息来源进行验证

如果你觉得你从某一个渠道得到的反馈是无效的，那就换个渠道来做验证。和服务中心收到的邮件和易用度研究的结果是否匹配？你给原型设定的价值有没有引起测试用户和真实用户的共鸣？如果答案是否定的，那就说明你的实验结果可能是歪曲的。

6.2.3 时间会让规律浮现

很多 UX 研究项目的目标都是得出结论。做法基本上是做很多研究，然后解决一个或者一组问题。Lean UX 的一个特点就是持续性，这意味着 Lean UX 研究项目结构和普通的 UX 研究项目很不一样。你不会做大型的研究，而是每周和少量客户一起做实验。也就是说，有一部分问题可能十天半个月都无法回答。还有一点不同，那就是渐渐地，有一些有趣的规律会浮出水面。

比如，通过在 TheLadders 的定期实验，我们发现，客户的态度随着时间在起变化。2008 年，我们刚开始定期和找工作的人面谈，我们当时经常谈论的是和雇主的交流渠道。当时想到的一个办法是短信。我们的受众通常是四五十岁的高收入群体。开始时，他们觉得短信是非常不恰当的沟通方式，认为短信是小孩子的玩意（可能他们就是用短信和自己的小孩沟通的），绝对不是一个合适的找工作渠道。

不过，到 2011 年的时候，美国的短信产业开始起飞。由于短信逐渐被商业圈所接受，客户对短信不再那么抵触了。我们每周都和找工作的人座谈，所以注意到了这种态度的转变。我们发现，和几年前相比，现在处于事业上升期的找工作的人更愿意用短信来找工作。

如果我们不是每周和目标客户会谈的话，就不可能发现这个趋势。在和客户互动的过程中，除了与功能、产品相关的问题，我们总会提一组固定的问题，以便分析客户的各项指标。一两次测试可能不会撼动我们对目标客户的假设，但是如果长期累积，就能形成有力的资料，为我们指明未来的产品方向。

6.2.4 所有东西都需要测试

要想定期做用户测试，你的团队就必须定下“所有东西都要测试”的规矩。到了测试当天，不管你手头有什么，都要统统展示给用户。这个规矩可以避免团队直到测试临近时才开始拼命赶工。由于每周都有测试，所以产品开发的每个环节（包括设计和开发）你都能拿到反馈。不过，对于目前的产出物能够收到什么样的反馈，你必须做到心中有数。

6.2.5 草图

用草图（如图 6-4 所示）来获取反馈可以帮你确认你的理念是否有价值。在这个阶段，你将无法得到流程方面或者设计元素相关的高级反馈，甚至文案方面的反馈也得不到。此外，你也很难得知你的理念的易用度如何。

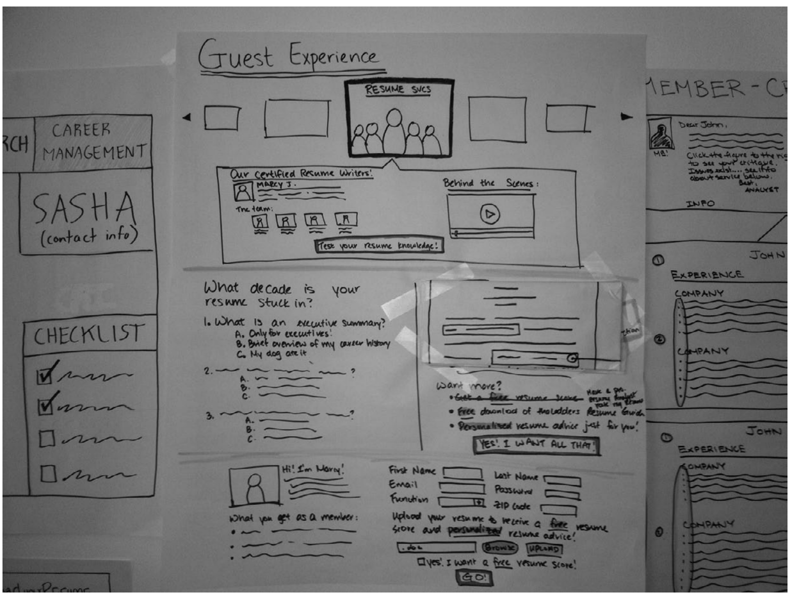


图 6-4 用于收集客户反馈的草图

6.2.6 静态线框图

向客户展示线框图（如图 6-5 所示）可以验证信息结构和界面布局。此外，你还能收集到关于措辞、导航和信息架构方面的反馈。

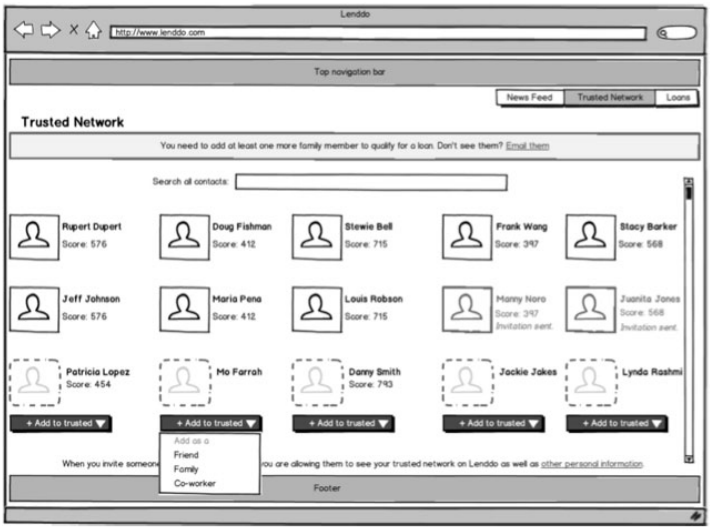


图 6-5 线框图

你会逐渐开始收到一些关于工作流程的反馈，不过在这个节点上测试者主要专注的是页面上的词汇和不同的分区。线框图让我们可以开始测试各种不同的文案。

6.2.7 高保真视觉原型（不可操作）

原型的保真度越高，你收集到的反馈就越高级和全面。测试者将从品牌、美术、视觉结构层次、前后景对比、元素分组以及 CTA 的明晰度等方面做出反馈。他们也有可能对颜色搭配做出评价。

客户无法自然地操作这类原型，也无法自然地进行后续的步骤。所以，你不应该问客户他们对于这样的操作怎么看，而应该问问他们觉得进行了某个操作之后应该出现什么反应，然后再和你的设计进行对比。

6.2.8 互动式原型

如果仅仅展示几个静态屏幕，不展示它们之间的关联，可能会出问题。要解决这些问

题，我们可以用 Axure、Fireworks、ProtoShare 或者其他类似的原型工具来制作可以操作的互动式原型（见图 6-6）。用户可以自然地进行操作，你会看到真实的反馈。这类原型无法测试用户和真实数据的互动，也就是说，你也许无法测试搜索功能的效率，但是可以通过它们来认识你的产品结构。

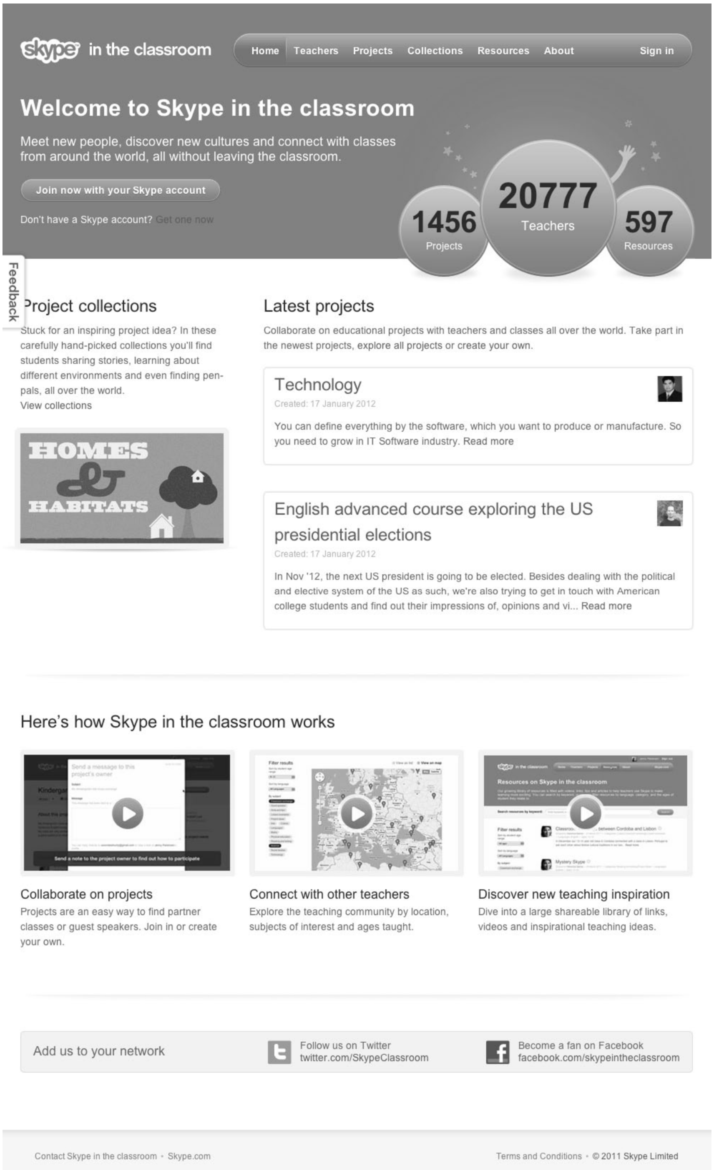


图 6-6　Skype 教育版的互动式原型

6.2.9 代码原型

活用式代码原型是你能提供给测试者的最完整的产品体验。它可以完整地重现产品的设计、行为以及工作流程。产品的反应是真实的，操作体验也是真实的。你可以模拟真实的数据链接，还可以直接使用真实数据。如果原型的体验足够好，用户将很难区分原型和真实产品，但他们的反馈却可以帮你了解产品在实际数据环境中的真实体验（如图 6-7 所示）。

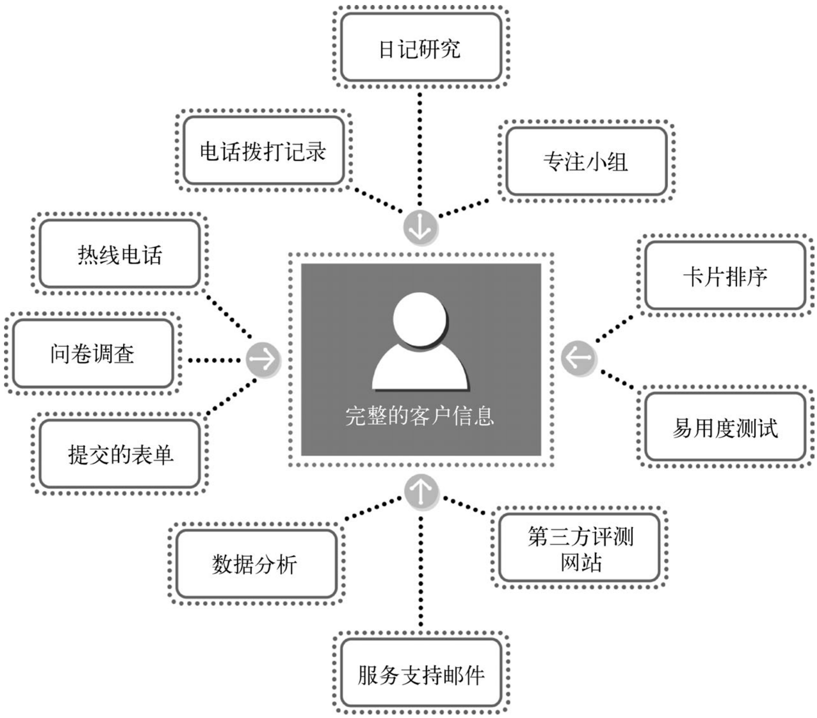


图 6-7　客户提供反馈的方式有很多

6.3 持续协作式探索的考察技巧

本章探讨了一些定期进行定性研究的方法，以帮你评估假设。但是，产品或者功能一旦正式发布，客户就会不断地给你反馈，而且这些反馈不一定和产品相关。他们会谈论他们自己，谈论市场形势和竞争。这些都是非常宝贵的信息，而且会从四面八方涌来。你应该尽力寻找这些信息，收集客户的智慧，并以此来指导产品设计和研发。

6.3.1 客户服务

客服代表每天接待的客户可能比你在整个项目阶段接触到的客户还要多。要想利用他们的智慧，可以采取如下措施。

- 请教客户对于目前你正在研发的那部分产品有什么意见。
- 每月和他们碰一次面，了解一下目前的形势。你的客户这个月最满意什么？最不满什么？
- 他们对产品有深入的理解。了解客户会如何解决目前你遇到的问题。让他们参与到设计流程和评审中来。
- 把你的假设融入到他们的对话脚本中去。要验证一个解决方案，最简便的方式就是在客户打电话来询问相关问题时提出这个解决方案。

大约是 2005 年，我曾在美国俄勒冈州波特兰市的一家中型技术公司带领 UX 团队。我们使用了很多种方式来给工作排优先级，其中一种是定期检查目标客户群体的反应。我们每个月都会和客服代表开一次站会。每次开会，他们都会告诉我们客户抱怨最深的十大问题。我们据此来安排工作，评估效率。如果之前曾尝试解决这些问题，那么在月会上我们就可以明确地知道解决方案的效率。如果要解决的问题仍然在列表上高居不下，那我们的解决方案就没起作用。

这样的月会还有一个好处，那就是客服团队发现有人愿意倾听他们的想法之后，便不等月会开始就主动地给我们提供反馈。这样的对话让我们形成了一个持续的反馈环，让我们可以不断验证假设。

6.3.2 内置反馈问卷

你可以在产品中设计一个反馈机制，这样客户就可以随时提意见。具体形式有以下几种。

- 简单的邮件表单
- 客户支持论坛
- 第三方社区网站

你还可以通过下列办法把这些反馈机制转换成研究工具。

- 计算有多少客户邮件是从网站的某个区块发出来的
- 参与在线讨论，并提出你的假设
- 在社区网站上征募测试者

这类内联式反馈渠道让你可以站在最活跃、最忠诚的用户的视角来看问题。下面是一些具体的方法。

搜索记录

用户搜索的关键词明确地反映了他们想在网站上找寻什么。从搜索记录还可以看出他们找到了什么、没找到什么。如果某位用户不断重复搜索，只是稍微改变了一下关键词，这说明他可能在查找的时候遇到了困难。

如果你想用搜索记录来做 MVP 验证的话，可以做一个测试页面，页面包含你想要测试的功能。通过搜索记录你就能知道页面的内容或者功能是否满足了用户的需求。如果他们搜到测试页面之后仍然修改关键词继续搜索，那实验就失败了。

网站使用情况分析

网站使用情况记录和分析软件，特别是那些漏斗分析软件，可以告诉我们用户如何使用我们的网站：在哪里离开，如何利用网站来做他们想要做的事情。把这些报告搞明白，你就能知道网站的真实使用情况，并在团队作决定的时候以此为依据。

除此之外，你还可以使用分析工具来确定新的实验功能是否取得了成功。这个实验功能有没有改变人们的用法？你有没有取得预期的成效？分析工具可以很客观地回答这些问题。

A/B 测试

A/B 测试是营销人员最先想出来的一个方法，用于判断两个或者多个相似的想法哪个效果更好。对于 Lean UX 框架来说，A/B 测试是一个验证假设的有力工具。如果你的假设已经转换成了代码，那么要实现 A/B 测试就比较简单了。

方法很简单，把你想要验证的体验或者假设直接推给目标客户就行了。不过，你不能让所有的客户都看到它，只需要推给一小部分用户（实验组）即可。然后，用你设定的条件来评估它的效果。接下来，拿它和另外一部分用户（对比组）进行对比，并记录下二者的区别。你的新想法有没有起到积极的效果？如果有，那假设就通过验证了；如果没有，就从实验组中抽取用户，询问为什么新的功能或者体验没能改变他们的行为。

提供 A/B 测试软件的公司很多，不过它们的功能都大同小异。虽然 A/B 测试看上去似乎只能测试两个东西，但其实你想测试多少就可以测试多少（这时候就叫 A/B/n 测试了）。关键在于要测试的功能改动要小，这样才可以确定用户行为的转变是由这个功能改动引起的。如果你的改动太多，就无法确定用户行为的转变是由哪个改动引起的。

提供 A/B 测试工具的公司包括 Unbounce（测试着陆页面）、Google Content Experiments（原来叫 Site Optimizer）、Adobe Test&Target（原来叫 Omniture），还有 Webtrends Optimize。

6.4 小结

我在这一章中介绍了很多验证 MVP 的方法，以及如何为各种假设设计实验，还介绍了一些持续探索和协作探索的方法。此外，我讨论了每周做一次精益易用度测试的方法、应该测试哪些东西以及能得出哪些结果。最后，我介绍了一些考察客户体验的方法，并简单介绍了一下 A/B 测试。

把这些方法和第 3 章、第 5 章的方法联系起来用，就能形成完整的 Lean UX 循环。你的目标是尽量多循环几次，在这个过程中不断改善你的想法。

下一部分我会谈谈如何把 Lean UX 的精神融入到你的组织中。不管你的组织是创业公司、大型公司还是数字营销传媒，都没关系。我介绍的方法将帮你在组织中建立起一套 Lean UX 流程，包括所有需要的组织层面的转变。我介绍的方法和大部分现有流程都可以兼容，不过，在第 7 章中，我将特别介绍如何让 Lean UX 和敏捷开发方法共同发挥最大的效用。

第三部分

实际运用

2007 至 2011 年间，我负责带领 TheLadders 的 UX 团队。这是一家招聘网站，总部设在纽约。此时正值这家公司从瀑布工作流向敏捷方法转型。敏捷通常是由开发人员推行的，但是 TheLadders 的管理者认为，必须把 UX 也加入到这个过程中来，否则转型就会失败。如何把 Lean UX 和敏捷方法结合起来？这个责任落到了我的肩上。在 2007 年，如果你搜索 Agile UX（敏捷用户体验），可能只有零星的博客、文章和案例研究，内容多半是各种失败和痛苦。这些文章似乎在哭喊“敏捷太挫了”，然后大声宣布“UX 不能这样搞”。

我没有被这些东西吓倒，而是继续寻找把 UX 融入到敏捷中去的方法 。我想到了林尼·米勒（Lynne Miller）和德赛瑞·赛（Desiree Sy）提出的“交错式 Sprint”模式，即 UX 团队比开发团队快一个 sprint，于是决定试试看。虽然这确实让我们有效地细分工作，却没能增加不同工种之间的合作，也无法降低浪费，因为我们仍然花了很多精力来做没用的功能。

我们坚信一定有更好的办法。和一直致力推行敏捷的 Agilistas 社区一样，我们不断地改善着我们的流程。几个月之后，我觉得我们终于跨过了一道坎。合作增加了，文档减少了，客户验证变多了，“敏捷太挫了”或者“我讨厌做这个”的想法也逐渐消逝了。我对我们的小团队感到很满意。

一个周一的早晨，当我走进办公室正要开始工作的时候，突然发现有人打印了一张图表（如图 III-1 所示），整齐地放在我的桌子上。

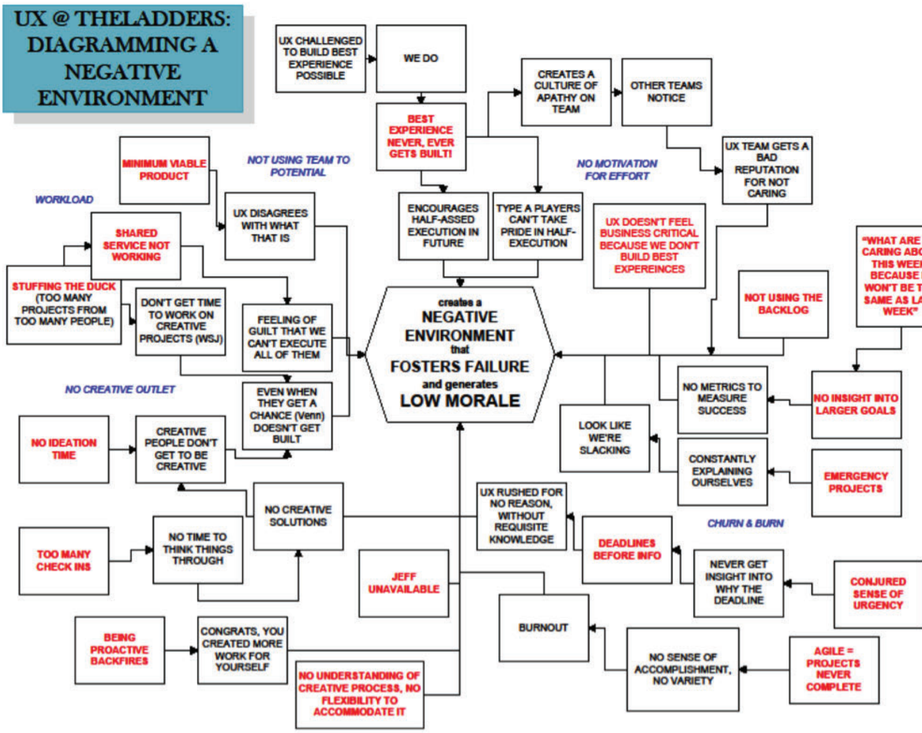


图 III-1　The Ladders 的 UX 团队表达了自己对敏捷 /UX 集成的看法

原来事情并不像我想象得那么乐观。我的团队已经受够了，他们开始进行调查和回顾（也可以称之为“发泄会话”），然后把图表作为发泄的“交付产物”拿给了我。这让我稍稍有些意外，不过，我仍然把这个文档仔细过了一遍，然后和团队成员讨论了最关键的几个痛点。我们流程中的一些问题逐渐开始浮现。

看看这个图表吧：如果你也尝试过把敏捷和 UX 结合起来，那么也许这些问题会有点眼熟。团队觉得没有时间来做“金牌设计”，他们觉得自己的工作好像并不重要，他们觉得没有时间来做迭代，等等。当我向那些正在挣扎着集成敏捷和 UX 的团队展示这张图表的时候，他们总是报以会心而又窝心的微笑。

看到桌子上的这张图表让人沮丧不已，但是从那以后，我们开始对话了。这让我们

增进了对彼此的认识，而这也正是敏捷的精髓所在。这样的对话让我们开始不断探寻可能的解决方案，并最终形成了一个敏捷的、跨职能的协作流程，即第 2 章中描述的流程。

关于第三部分

如何在你的组织中运用 Lean UX 方法？这就是这一部分要回答的问题。

在第 7 章中，我将介绍如何把第 2 章中描述的方法融入到标准的 Scrum 流程中，以及为什么这样做会更高效。

在第 8 章中，我将分析一下你的组织需要作出哪些改变，以支持这样的工作方式。要建立真正敏捷的组织，软件开发者和设计师必须通力合作，但那不是终点。产品经理、项目经理等产品研发相关人员都必须作出改变，才能实现目标。

第 7 章　把敏捷方法和 Lean UX 相结合

敏捷方法已经成为了主流。同时，Kindle 和 iPhone 等设备取得的巨大成功也推动了体验设计的飞速发展。不过，如何把敏捷方法和 UX 设计结合起来，一直以来都是一个难题。本章将介绍如何把 UX 融入到最流行的敏捷方法——Scrum 中，并探讨为什么 Lean UX 和敏捷的结合可以提升效率，增进合作。以下是主要内容。

术语定义

　确保我们对“sprint”和“故事”这一类术语有一致的理解。

交错式 Sprint

　原来是敏捷型 UX 的救星级解决方案，现在是通往真正敏捷 UX 的一个步骤。

跟随 Scrum 的节奏

　Scrum 的会议日程可指导 Lean UX 的集成。

人人参与

　真正跨职能的流程需要每个人都参与进来。

设计是一种团队活动

　把原本封闭的设计流程公开，是成功的关键。

流程管理

　主动进行沟通，为团队扫清障碍。

7.1　术语

敏捷流程中有很多专业术语，Scrum 也不例外。随着时间的推移，很多术语的意义也有了变化。为了确保我们的理解一致，我在这里先花点时间把这些术语定义一下。如果你对 Scrum 很熟悉，那么可以跳过这个部分。

Scrum

一种敏捷方法论，推崇限时迭代，自行组织，具有高度团队责任感。Scrum 是运用最广的敏捷方法论。

用户故事

最小任务单位，以“客户可以获得某种好处”的形式来展示。用户故事通常由如下故事写成：

作为一个**[用户类型]**
我希望**[能做到某种事情]**
这样**[我就能获得某种好处]**

任务储备

一系列已经按照优先级排序的用户故事。任务储备是敏捷方法中最有用的项目管理工具。团队利用了解到的最新信息来对任务储备进行整理和修改，并以此来调整每天的工作量。这是团队保持敏捷的方法。

Sprint

一个 sprint 就是一个迭代。sprint 的目的是交付可用的软件。大多数 Scrum 团队都把两周算作一个 sprint。

站会

每天都会进行的短会。在会上每个团队成员都要说明当天做的事情。这是 Scrum 的一种自我责任到位机制。每一天，每个成员都必须告诉其他人自己正在做什么，以及目前面临着什么样的挑战。

回顾会议

每个 sprint 结束的时候开的会。在会上大家会开诚布公地讨论哪些事情进展顺利，哪些不顺利，以及团队在下一次 sprint 中应该如何改善。产品要迭代开发，流程也要迭代改善。回顾会议让团队可以不断地优化研发流程。

迭代安排会议

每个 sprint 开始时开的会。在会上大家会安排接下来的 sprint 的任务，有时包括评估任务和收集用户故事。此外还将初步确定任务储备中任务的优先级。

7.2　超越交错式 Sprint

2007 年 5 月，德赛瑞・赛和林恩・米勒在 *Journal of Usability Studies* 杂志上发表了一篇名为“Adapting Usability Investigation for Agile User-centered Design”的文章。德赛瑞和林恩是整合敏捷和 UX 的先行者，当时他们提出的解决方案引起了很多人的兴趣。在这篇文章中，德赛瑞和林恩详细地介绍了一套融合敏捷和人本设计的高效方法。他们使用的方法叫做“第 0 个迭代”（Cycle 0，也称为 Sprint 0 或者交错式 Sprint）。

简单地说，该方法就是设计比开发提前一个 sprint（如图 7-1 所示）。所有开发任务都在“设计 sprint”中进行设计和验证，然后任务分配给开发团队，由他们在“开发 sprint”中进行开发。

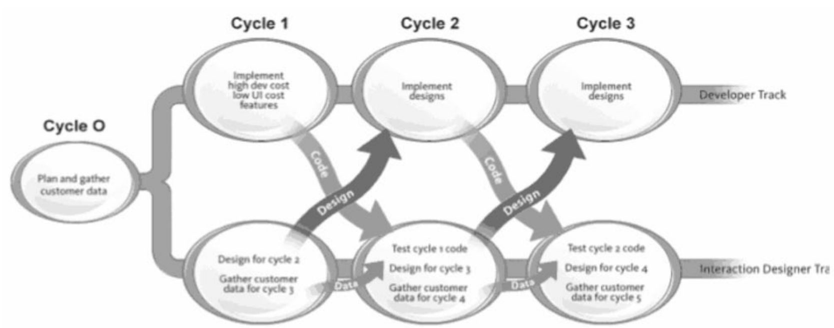


图 7-1　德赛瑞・赛和林恩・米勒的“交错式 Sprint”模式

很多团队都误解了这个方法。德赛瑞和林恩一直都主张，不管是设计 sprint 还是开发 sprint，设计师和开发人员都应该多加合作。很多团队都忽略了这个关键问题，结果工作流程变成了设计师和开发人员通过交接来沟通，形成了一个个迷你瀑布式的工作流程。

很多团队都觉得交错式 Sprint 好用。如果你的公司不允许频繁地发布软件（比如，你开发的是封装式软件包或者嵌入式软件，或者目标使用环境很难甚至无法做到持续部署），那么一次把设计做好就很重要。对于这类团队来说，Lean UX 也许不太适用，因为 Lean UX 需要不断收集市场反馈，而在以上情况下你很难得到市场反馈。

对于这类团队来说，使用交错式 Sprint 可以让设计得到更多验证，当然，前提是整个团队必须紧密地协同合作。此外，从瀑布式工作流程转换到敏捷工作流程的团队也能从这个方法中获益，因为它让团队学会了如何把迭代做得更小，如何把大的目标拆分成连续的小任务。

不过，交错式 Sprint 虽然有这些好处，但也只能算是一种过渡方法。团队不应该在此止步。原因很简单：使用这种方法的话，整个团队很容易分裂成两方，而双方总是在做不同的事情。你永远也无法享受到跨职能协作团队的好处，因为不同职能的人会专注于不同的事。不协作，就无法建立共识，你就不得不使用文档和交接作为主要的交流形式。

除此之外，这个方法还有一个问题：它可能会造成不必要的浪费。你需要时间来写文档，记录设计 sprint 过程中发生的事情。如果开发人员没有参与设计流程，就无法评估设计是否可行、范围是否合适。一直要到交接的时候大家才会交流这个问题。那么，开发人员到底能不能在接下来的两周内完成开发呢？如果不能，设计所花的时间和精力就浪费了。

7.3　配合 Scrum 的节奏来实施 Lean UX

在本章开头我曾提到，在 TheLadders 时我们试用过交错式 Sprint 这个方法。我们遇到了一些问题，不过继续改善了这套方法，最后终于得出了一套既能深度合作，又适应 Scrum 节奏的方法。接下来我将介绍如何用有效地结合 Scrum 和 Lean UX。

7.3.1　主题

Scrum 方法中有各种各样的会议。很多人不喜欢开会，但是如果你能把这些会议当做 sprint 的检查点，那就能让整个团队都专注于解决一个问题，从而把敏捷和 Lean UX 结合起来。

接下来，我们看看两周一个 sprint 的模式。假设我们把几个 sprint 组成一组，称之为“主题”。如图 7-2 所示。



图 7-2　几个 sprint 组成一个主题

7.3.2　构思启动短会

每一个主题正式启动时，团队都应该开一些头脑风暴短会，做一些验证活动，具体方法我在第二部分已经讲过了。这些活动短的可能只需要一个下午，长的则可能需要一周。你可以和整个研发团队一起开展这些活动，也可以再找一些人来做。启动短会的目的是让整个团队一起构思，画草图，把各路想法整理成列表，以便进行验证。

Sprint 开始之后，你就要验证这些想法。在这个过程中，你对于这些想法的认识会不断加深，必须决定下一步怎么走。作决定的方法是在新的 sprint 开始之前再举行一些小的头脑风暴短会，以便团队基于最新的认识来确定下一个 sprint 的任务。如图 7-3 所示。

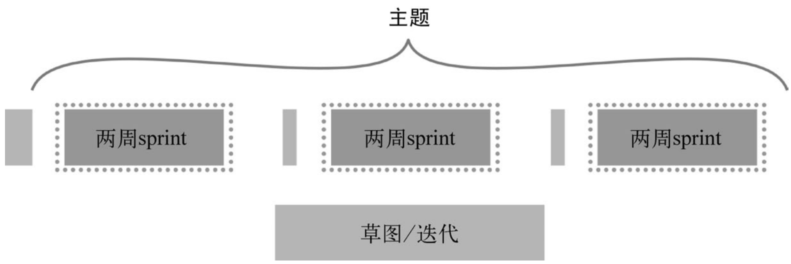


图 7-3　草图、构思和头脑风暴短会

7.3.3　迭代计划会议

启动短会的讨论结果将在迭代计划会议中用到。把你那堆乱糟糟的便利贴、草稿、线框图、纸质原型等全都保存好。这些东西在外人看来也许没用，但是对团队来说意义很大。这些素材是团队一起做的，它代表着大家达成的共识。有了这些共识，团队就能从中提取出用户故事。在迭代计划会议期间，大家一起写用户故事，进行评估和优先级的划分。如图 7-4 所示。

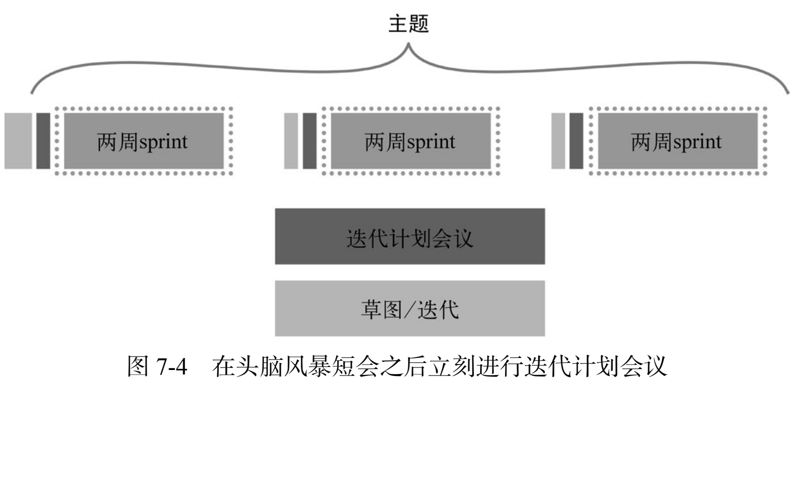


图 7-4　在头脑风暴短会之后立刻进行迭代计划会议

7.3.4 用户验证计划

最后，为了持续地听取用户反馈，你还应该每周安排用户验证短会（如图 7-5 所示）。这样，你的用户验证周期就永远都短于五天，而且还能保证足够的时间，让你在 sprint 结束之前根据用户的反馈进行改进。你应该使用在构思短会中得出的想法做用户测试。记住，如果你的想法比较原始，那你就应该先测试其价值；如果用户已经对你的产品感兴趣了，那你就用比较高保真的工具来测试产品易用性。

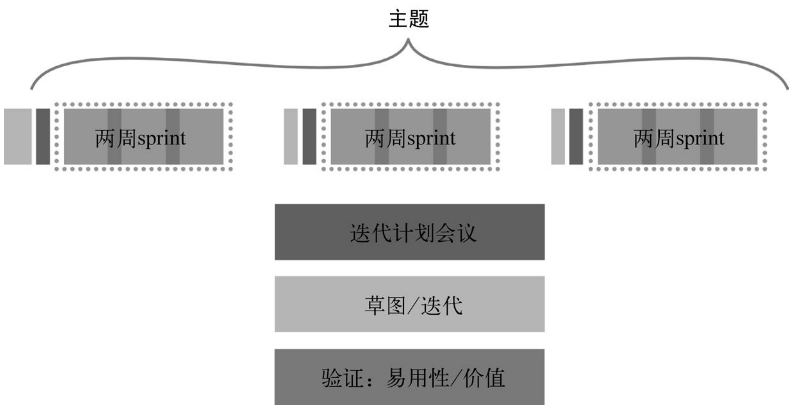


图 7-5 每周都要和用户交流

7.4 全体都要参与

在第三部分开始的时候我展示过一张图，通过这张图我得到了一个深刻的教训，那就是要激发设计师的创造力，就必须给他们足够的时间。在两周内，设计与开发并行，这让设计师根本没有时间创作。有一些敏捷方法的时间安排比 Scrum 更灵活。比如说，Kanban 就没有使用两周一迭代的方法，而是使用了一次到位的工作流程。不过，就算使用 Scrum，你也可以在 sprint 中挤出一些时间来创作。

在 TheLadders 工作时，我们的 UX 团队总觉得没时间创作，其原因是我们并没有完全遵照 Scrum 的流程。这不能全怪我们，因为 Scrum 会议的内容对 UX 设计师来说确实没什么意义。不过，如果我们不参加的话，我们的顾虑和需求又无法体现在项目计划中。结果就是，我们的创作时间没了，而其他团队成员又不明白为什么我们需要这样的时间。

要想把敏捷和 Lean UX 结合起来，就必须全员参与所有的活动，比如站会、回顾会议、迭代计划会议以及头脑风暴短会，等等。这些活动必须全员到场，才能发挥最大的功

效。全员到场让大家可以共同讨论功能的复杂度，除此之外，设计师和开发人员之间的跨职能合作也可以更有效地做优先级排序。

假设在一个 sprint 开始时，优先级最高的那个用户故事中有一个设计很复杂的组件。假设设计师在确定用户故事优先级的时候不在场，无法表达自己的看法和顾虑。不用太久，只需第二天站会的时候就会发现，这次 sprint 失败了。设计师宣称，这个用户故事的设计还没做，至少需要两三天的时间完成设计，才能开始开发。反过来，如果设计师参加了故事的优先级排序呢？他会在计划阶段就提出自己的担忧和顾虑。团队可能会优先选择一个设计需求较少的故事卡先做着，以便给设计师留一点时间来做设计。

不全员参与研发还有一个问题，那就是无法建立共识。团队是在会议中通过讨论作决定的。就算百分之九十的会议内容和你的直接工作无关，剩下 10%的相关内容也能省下其他人几个小时的时间，免得他们需要跟你解释会议上发生了什么，以及决定是怎么作出来的。

参与会议，你才能为自己的工作争取到足够的时间。对于设计师是如此，对于其他团队成员来说亦是如此。

7.5 设计是集体活动：Knowsy 案例研究

在这个案例研究中，设计师和产品经理雷恩·哈利（Lane Halley）将介绍她如何把开发、设计、市场和利益相关者拉拢来共同开发一个平板游戏。

在我的产品设计师生涯中，我曾经在多个项目上运用过 Lean UX 方法。我最近参与过很多项目的研发，包括娱乐、电子商务以及社交媒体等领域，平台包括 iPhone、iPad 以及网页版等。产品团队都很小，一般只有三到七个人。大部分项目还有下面一些特征。

- 使用敏捷方法（关注客户、持续交付、团队协作、轻量级文档、团队共同作决定、站会等共享机制、回顾会议，等等）。
- 团队中包含各种技能的人才（前后端开发、用户体验和信息架构设计、产品管理和营销、平面设计以及文案编辑，等等）。
- 每个人都负责自己擅长的部分，但是对于相关职能也能起到辅助作用，并且愿意学习新的技能。

我合作过的大部分团队都是做新产品或者新服务的。他们并不受限于现有的产品框架或者结构。在这类新项目中，我们既希望探索人们会如何使用这个产品或服务，也希望知道我们应该怎么做研发。市场环境一直都在变化，所以我们没时间也没耐性做详细的计划或者等详细设计全部做好再开发。

7.5.1 The Innovation Game Company介绍

The Innovation Game Company（TIGC）是制作研究类严肃游戏[①]的公司，产品线既有在线游戏，也有线下游戏。TIGC 的目的是帮助其他公司通过协作式游戏的方式来了解客户的需求和偏好，以便改善产品。2010 年，我应邀到了 TIGC，帮助他们做一个针对消费者市场的新游戏。

这个游戏就是 iPad 平台上的 Knowsy，一个很容易上手的游戏，目的是测试你对朋友、家人、同事等的了解，同时也测试他们对你的了解。谁更了解对方，就算谁赢。这是一个快节奏、好玩、真正的“社交类”游戏，最多可以六人同时对战。

这是我们团队的第一个 iPad 游戏，我们也信心满满地给自己设定了一个宏大的目标：一个月之内完成游戏开发并通过 App Store 的审核。我们的小团队包括领域专家、前后端开发，以及视觉、互动设计等各种人才。我们还请了团队之外的人在不同研发阶段试玩游戏。

7.5.2 有共识，才能独立工作

在新产品的代码写完之前，团队很难形成完全一致的产品认识。缺失共识的体现就是，成员会争执哪个功能更重要，或者应该先做哪个功能。大家有时候可能会感觉团队的“进度不够快”，或者会不断地在重复解决同样的问题。

在研发 Knowsy 的时候，我一直在想办法让 UX 设计朝高度协作、高度开放、轻量级以及迭代式的方向发展。我尽量多地和其他团队成员（比如开发人员和产品经理）进行实时合作，并尽快拿出低保真但是又刚好可以接受的原型。

---

① serious game，指非纯休闲娱乐性质的游戏，比如教育、科普类游戏等。——译者注

整个团队都对产品的方向有了深入的了解，而且也参与了设计，形成了合适的解决方案。我很确定我们对产品的设计达成了共识，所以就可以开始完善设计了（如图 7-6 所示）。



图 7-6 Knowsy 团队和背后的设计墙

7.5.3 打破设计的瓶颈

项目伊始，我就和前端开发人员一起讨论游戏的设计。我们在纸上画了大致的游戏流程，一面谈论，一面交替使用马克笔画草图。因此，我可以倾听他的想法。在画草图的过程中，我指出了一些前后不一致的地方，也问了一些问题，比如："这种情况下我们该怎么办？" 这样可以避免"我是对的，你是错的"的态度，把讨论的方向引向"我们如何解决这个问题"。

达成基本共识后，我就做了一个更完善的纸笔原型（如图 7-7 所示），并把它拿给所有团队成员看，以测试游戏流程。这样做的效果很明显。很快，所有人都明白了我们要做的是什么，而且都很激动。大家提出了各种想法，而且这些想法很协调一致。我们还可以确定每个人的任务。

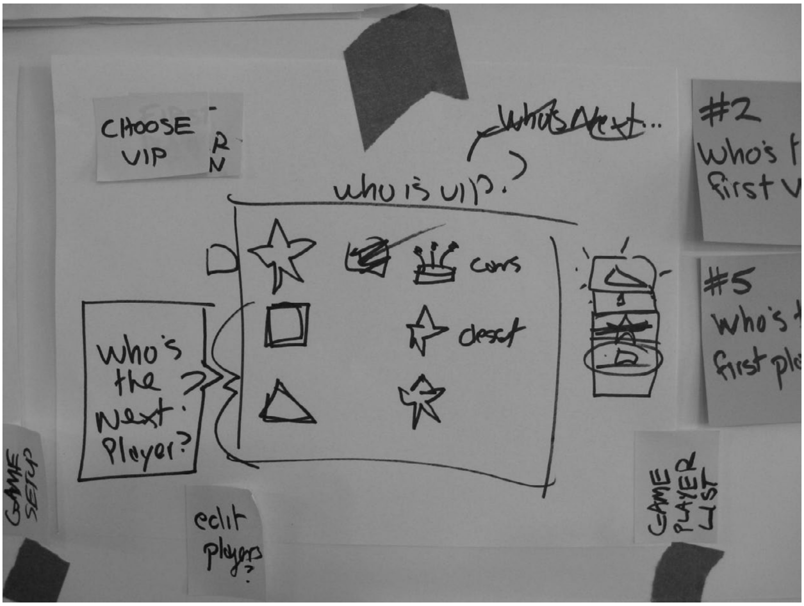


图 7-7　纸笔原型逐渐成型

建立共识之后，我很容易就可以留点个人时间，把大家都认可的可点击原型的设计用文档记录下来。如图 7-8 所示。



图 7-8　雷恩即时更新墙上的原型和设计稿

7.5.4 成果

从成果来看，Knowsy 的 Lean UX 是很成功的。我们在设定日期之前把应用推上了 App Store。后来我又被召进了这个团队，帮助他们做这个游戏的新版本。那次我仍然使用了类似的流程。由于我是远程工作，开发团队没办法和我一起协作，所以我交付的设计稿会更全面一些。不过，“通过迭代逐步丰富设计”这个基本的理念仍然保留了下来。

7.6 除了 Scrum 团队之外，还有什么

管理层的例行检查往往会阻碍项目的快速推进。设计师常常要参加设计评审会议，不过管理层例行检查的目的不止于此。产品负责人、相关各方、CEO、客户……每个人都想知道事情的进展，都希望推动项目的发展。以成效为验收标准的团队面临着一大挑战，那就是项目计划取决于他们的认识。他们反应迅速，所以每次只会做一小部分的计划。团队最多只安排接下来的一到两个迭代，可能会让人感觉“目光短浅”，而招致管理层的不满。那么，我们如何既保留管理层的例行检查，又保持 Lean UX 和 Scrum 流程的节奏呢？

很简单，只需记住四个字：积极交流。

我曾经负责过一个团队，这个团队大刀阔斧地修改了一个产品的工作流程，而这个产品当时已有数千付费用户。我们觉得这些修改简直太好了，所以没有告诉其他人，就直接发布了。结果，新产品上线还不到一个小时，负责客户服务的副总裁就气冲冲地来到我的桌子前，质问我们为什么做了修改却不告诉她。我们这才知道，客户使用产品遇到问题，就会打电话询问。客服中心的代表用客服脚本来解决客户的问题，为客户提供解决办法，但他们没有新产品的脚本，因为他们根本不知道我们做了这些修改。

我们被打击了，还道了歉，但也学到了一些宝贵的经验。如果你不想让利益相关者（包括管理层和工作上受你影响的人）找你的麻烦，就必须告诉他们你的计划是什么。下面是一些小贴士。

- 积极和产品负责人及高层对话。
- 让他们知道：
  - 项目进展如何
  - 到目前为止你们尝试了些什么，又学到了些什么

  - 你们接下来准备做什么

- 引导对话，确保对话的重点是要取得何种成效（即如何逐步达成目标），而不是要完成哪些功能。
- 确保受你影响的部门（客服、市场、运营等）知道你接下来要做哪些修改。
- 如果可能的话，尽量给他们足够的时间来更新他们的工作流程。

7.7 小结

在这一章中，我们详细探讨了如何把 Lean UX 融合到 Scrum 流程中去。还分析了为什么跨职能协作团队的效率高，以及如何面对那些总想知道事情进展的管理层以及利益相关者。此外，我还分析了为什么必须让所有人同时参加所有的活动，以及为什么交错式 sprint 只是一个中间步骤，而不是真正的敏捷式 UX。

接下来是最后一章，我会介绍实现 Lean UX 所必需的组织层面的改变。这一章可以作为管理者的 Lean UX 入门读物。

第 8 章　组织层面的转变

在前面的章节中，我阐述了 Lean UX 的基本理念。我希望你能从中明白，Lean UX 是一种哲学。当然，我前面也介绍了 Lean UX 的方法，因为它既包括哲学（道），也包括具体流程（术）。我曾经和客户一起运用 Lean UX 的方法来工作，而且还把这些方法教给了不同的开发团队，所以日益发现 Lean UX 也是一种管理方法。因此，公司必须从组织层面作出一些调整，以便更好地发挥 Lean UX 的作用。

我在给团队做培训的时候，有时会听到这样的问题："我们怎么把这些方法落到实处呢？"这时候我一般会有点犹豫。虽然我相信大部分公司都能运用 Lean UX，但我也明白每个公司都有不同的处境。要找到合适的解决方案，就必须和团队成员紧密合作。

在这一章中，我将列出一些运用 Lean UX 所需的组织层面的转变。我不会具体讲怎么来执行这些转变，那是你的任务。不过，我希望这样的讨论可以给你一个概览，让你可以找出需要解决的问题。

以下是本章要讲的组织层面的转变。

- 从输出到成果的转变
- 从各自为战到协同合作的转变
- 愿意学习新的技能
- 建立跨职能团队
- 建立小团队
- 建立开放、协作式的工作空间
- 不依靠明星员工
- 避免"一次到位式设计"
- 速度第一，美化第二
- 推崇从问题入手的思维
- 接受"UX 孽债"

- 和其他公司合作
- 改变文档标准
- 自下而上、自内而外的管理模式

8.1　转变一：成果式团队

在第 3 章中，我们讨论了 Lean UX 中成果的作用。Lean UX 团队衡量成功的标准不是完成了多少功能，而是取得了具体的成果。确定成果目标需要领导力，但是很多公司领导力不足，甚至根本就没有任何领导力。通常管理层通过产品路线图——他们要求团队制作出的一系列输出和功能——来指导团队。

要想使用 Lean UX，团队就必须有权力直接针对业务问题设计解决方案。也就是说，由团队自主决定用哪些功能来实现公司的目标。要做到这一点，团队在和管理层对话时，就不能专注于具体功能，而应该专注于想要取得的成果，这是非常大的转变。产品经理和负责人必须确定应重点关注哪些业务指标。相应地，和管理层的谈话也将围绕成果来展开。这样，公司的最高层最终也将实现从功能到成果的转变。

领导必须确定转变的方向，而团队必须向领导层提出转变的要求。管理人员必须重新培训，让他们了解为什么要给团队实验的权力。产品需求也必须从成果的角度来谈：我们希望通过这个产品达成什么目的？设计也是如此。成功的标准必须重新定义，路线图要丢掉。团队将自主建立起一系列的假说，并按照风险大小、可行性和成功几率来排优先顺序。

8.2　转变二：分工

对于大部分公司来说，你的职位是什么，你就做什么。职位一般会有一段描述。我们常常听到公司职员劝阻别人不要做职位之外的事，比如“你不是开发人员，怎么可能知道 JavaScript 呢？”。这样的环境是非常不利于协作的，而且这也意味着职员其他方面的技能、天赋和才能都浪费了。

跨职能协作少了，分工就会变得很明确。一个人的职位越明确，他就越容易局限在职位描述的安全地带中。结果就是，团队成员之间的对话变少了，不信任感、相互指责和“明哲保身”却增加了。分工会扼杀协作。

要想成功地运用 Lean UX，公司就必须认识到“能力大于职位”。每个团队成员都有一项核心技能，比如设计、软件开发、研究等，必须利用这个技能来工作。不过，他们还可以掌握第二技能，用这些技能来提高团队效率。

你要允许团队成员为他感兴趣或者有经验的任何职能领域贡献力量。这样，大家就会更加投入地工作，效率也会更高。此外，由于不同职能的人相互关心彼此的工作，团队精神也会提升。能够协同合作的团队，工作会做得更好。

8.3 转变三：用户体验设计师的新技能

在很多公司的眼里，招设计师是为了做线框图、设计规则和站点地图。他们招聘设计师仅仅是为了填补瀑布工作流中的“设计”步骤。在现有流程中“插入”设计师来填补空白的做法给设计师限定了严格的职能范围，这会限制设计师能力的发挥，而且还会助长“明哲保身”之风。

要想组成一个协作式团队，光有设计能力是不够的。虽然核心的用户体验设计能力也非常重要，但是协作式团队中的设计师还必须具备组织技能。这意味着我们必须对现有的工作模式进行两个大的修改。

设计师必须开放设计流程

产品设计不应由个人主导，而应由整个团队主导。设计师不能在电脑面前一坐就是几天，而要让整个团队都参与设计，让每个人都发表看法，并把这些看法都考虑到设计中。这样可以打破职能的疆界，形成跨职能协作的局面。

设计师必须具备领导能力

同事习惯点评设计师的设计，但还不习惯和设计师一起合作设计。在做头脑风暴类集体活动时（比如设计工作室），设计师的领导能力和组织能力尤其重要。只有这样，才能让每个人都贡献出自己的力量，让整个团队一起形成产品理念。

8.4 转变四：跨职能团队

对于很多团队来说，协作指的是“同一职能内的相互合作”。开发人员和其他开发人员一起协作解决问题，而设计师则坐在装满大豆的麻布袋上，点亮熔岩灯，然后和那

位穿着黑色圆领针织衫的兄弟[①]一起“构思”。开个玩笑，我可是很爱设计师的！

通过同一职能内的相互合作产生的点子是不全面的。他们无法展现出团队思考的全景，也没办法展示客户、业务和技术等多方面的需求。更麻烦的是，还必须向其他职能的人解释自己的工作，结果，通常会依赖详尽的文档。

Lean UX 要求成员跨职能协作。只有在产品经理、开发人员、QA、设计师和市场人员之间建立起互动，才能让大家形成共识。除此之外，跨职能协作还有一个非常重要的好处，那就是平等，即没有独裁者，大家都朝一个目标努力。你应该允许设计师参与“开发人员会议”，反之亦然。实际上，只开团队会议就可以。

我们很早之前就明白了跨职能协作的重要性。罗伯特・戴利（Robert Dailey）在 20 世纪 70 年代末做过一次研究，称为“论团队和任务特征对于研发团队协作式问题解决和生产效率的作用”（The Role of Team and Task Characteristics in R&D Team Collaborative Problem Solving and Productivity）。在这次研究中，戴利发现团队解决问题的效率和四个因素有关，他称之为“四个预测因素”：任务的明确度，任务的独立程度，团队的规模，团队的凝聚度。要想保持团队的凝聚度，就必须打破职能疆界。

8.5 转变五：小团队

一大群人的效率比一小群人的效率要低。这很明显。不过，下面这个道理可能就不那么明显了：小团队只能解决小问题。团队的规模小，就容易保持只做最简可行产品的原则。你可以把你的大团队拆分成小团队。亚马逊创始人杰夫・贝索斯（Jeff Bezos）发明了著名的“双比萨团队”理念：如果一个团队订餐时需要两个以上的比萨，就说明它太大了。[②]

8.6 转变六：工作空间

把阻碍协作的物理障碍清除掉。让人们坐在一起，重新布置工作空间，让每个人都能看见彼此，并且够得着。给团队足够的工作空间，让他们可以把手头的工作放到墙上或者其他平台上。交流的最有效办法就是直接走到一个同事的桌旁，向他展示你的工

① 指乔布斯。——译者注
② 参见 http://www.fastcompany.com/50106/inside-mind-jeff-bezos。

作，和他一起讨论、画草图、交换意见、理解面部表情和肢体语言。即便问题很棘手，你们也能迅速达成共识。

安排人员时，注意促进跨职能交流。也就是说，不能让团队成员躲在各自的“舒服区域”内。就算是一个小小的卡座隔板，也会阻碍成员之间的交流。

开放的工作空间可以让每个团队成员都能看到其他人，而且如果有什么问题也可以当面提出来。有的团队甚至在办公桌下安了轮子，以便方便地转移到协作对象旁边。除了开放空间之外，你也应该提供一些独立的会议室，让团队可以做头脑风暴。办公空间中应该有白板墙或者白色的油漆墙，方便讨论。简单说来，就是消除成员之间的物理屏障。刚开始的时候办公室装修者可能会觉得奇怪，但是管理者会感谢你的。

如果坐在一起不太现实，也一定要提供工具来支持成员之间的交流。除了视频会议软件（如 Skype）和智能白板等交流工具外，每隔一段时间，你还应该买几张机票，让团队成员有面对面交流的机会。虽然只是简单的一两次碰面，但是它对于团队士气的鼓舞会超乎你的想象。

8.7 转变七：拒绝英雄主义

在我待过的团队当中，对 Lean UX 抵触最大的往往不是开发人员，而是设计师。最大的原因就是设计师想做英雄。

设计师可以做出漂亮而直观的设计，所以人们常常会觉得设计师很牛。他们就好像神奇的魔法盒子，从一端输入需求，从另一端就能拿出非常漂亮的艺术品来。在展示设计时，人们经常会发出“噢”、“哇”的赞叹。这么多年来，设计师一直都享受着这种感觉（有时只是单纯的赞叹，有时是正式的奖项）。

当然，我并不是说所有的设计都流于表面。每一份 Photoshop 文件都集中了设计师多年的学习、培训、经验以及大量的灵感，而且一般来说，设计出来的东西也确实是精雕细琢。不过，这些华丽的设计却可能引发错误的战略决策。设计太漂亮了，以至于影响了人们的理智决策。设计奖项通常是根据设计的感官刺激而不是实效来颁发的，要不要招这个设计师则要看他做的线框图够不够漂亮，设计费用的高低则取决于他和多少著名品牌合作过。

设计师被包装成了思想领袖，而且迅速被推向了体验设计的神坛。可是，仅靠一个英雄设计师，就能做出好的用户体验吗？就能让业务成功，让团队成长吗？难道我们应该把一个项目的成功归于一个人吗？

当然不应该！

要想在公司中成功运用 Lean UX，那么所有人，不管是不是设计师，都必须多和其他人合作。对于部分人来说，这是个艰难的转变，特别是那些从互动设计工作室走出来的视觉设计师。在互动设计工作室中，设计总监就是最高权威。而在 Lean UX 理念里，只有客户的想法是最高权威。

在 Lean UX 中没有英雄的用武之地。现在，我们把设计转换成了假设，英雄主义自然就不复存在了。作为设计师，你必须做好心理准备，因为可能有很多设计无法通过验证。英雄是决不允许失败的，但 Lean UX 设计师会坦然地面对失败。

亲，别再想着一次设计到位了

在敏捷社区中，你可能偶尔会听到人们谈论一次设计到位（Big Design Up Front，BDUF）。多年来，我一直都在提倡要避免 BDUF。不过，我最初可并非如此。

说来话长，21 世纪初，我在 AOL 做 UI 设计师，设计一款新的浏览器。当时我们的团队正忙着改善现有的浏览器功能，不过他们总是得等我把新点子的线框图、设计细则和流程图都做好之后，才能开始开发。

终于有一个开发人员受不了了，于是，不等我的设计出来就开始开发了。朋友，我那叫一个沮丧啊！怎么不等我就开始开发了呢？他怎么知道要做哪些东西啊？万一要是做错了或者做出来的东西用不了呢？他还不是得把代码重写一次嘛！

后来我们发现，这样做确实能把部分想法的最终效果提前呈现出来，也让我们可以初步感受一下最终产品体验，以便快速地迭代改善设计，让它更好用。从那时候开始，我们的 BDUF 规定开始松动。在我们开始研发需要动画和新型互动模式的功能之后，BDUF 的要求就更加淡化了。

团队依赖文档的痛苦让那位开发人员“灵机一动”，这份灵感后来延续了下来。在项目结束的时候，团队还给我颁发了一个自制的奖状，以表彰我在激励团队做“无文档式创新”上的成就。

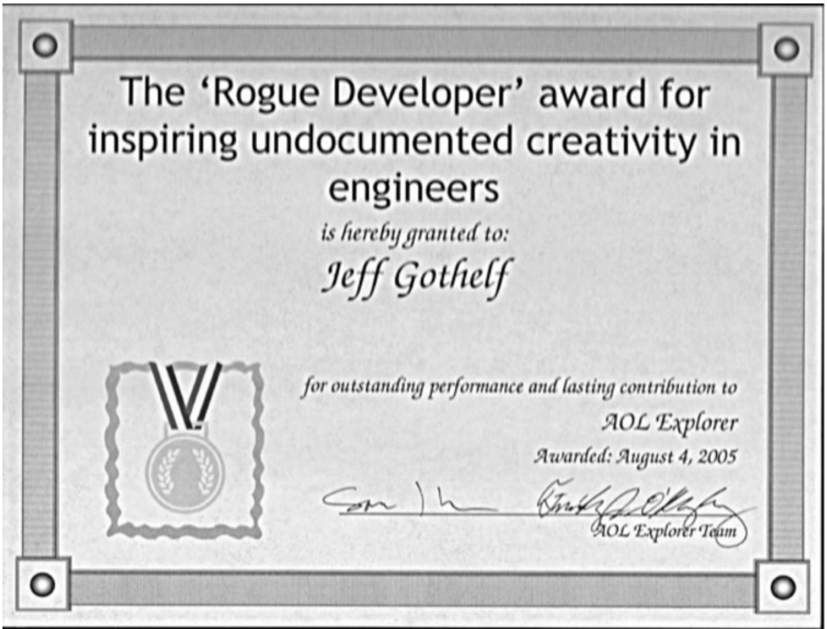


图 8-1 我因鼓励工程师做无文档式创新而获得的“奖状”

8.8 转变八：速度第一，美化第二

37Signals 的 CEO 杰森·弗雷德（Jason Fred）曾说过：“速度第一，美化第二。”他并不是说要降低质量来保证速度，而是说现有的理念和流程必须得到彻底的修改。在 Lean UX 中，我们求速度，这意味着我们会有很多产出物。我们不浪费时间来争论究竟应该做哪个功能，不浪费时间来把功能做到完美，而是采用花费时间最少而又最容易说清楚的方案。要记住，这些产出物都是临时的，就像对话一样。做完，展示，讨论，然后继续下一步。

视觉意义上的美化是最终产品和体验的重要组成部分。设计元素的和谐和完整对于用户对品牌的认知和情感体验来说非常重要，也是专业性的体现。如果已经到了视觉设计和美化的步骤，那么吹毛求疵、要求完美的态度是完全没问题的。不过，如果对待早期产出物（比如线框图、站点地图和工作流程图）也用这样的态度，就会浪费时间。

虽然这些半成品设计并不完美，但是团队可以更快地进入市场，更快地了解用户认可哪些体验元素（比如整体设计、工作流程、文案、内容、性能、主要卖点等），不认可哪些元素。此外，如果你在一个想法上花的时间少一些，就更愿意修改它。

8.9 转变九：推崇解决问题的思维

Lean UX 会让我们重新思考设计的价值。

如果你是一位设计师，也许你在追求“速度第一，美化第二”的时候曾问过自己一个问题。

> 如果我的工作是设计概念，而不是设计成品，那么我做出来的每个东西都半途而废了。说白了，我觉得自己是在“追求垫底的位置”。我做出来的东西都不完整，都无法展示我的设计能力。我是心知肚明地在做三流产品！面对这些不完整的设计，我怎么可能感到骄傲呢？怎么可能会有责任意识呢？

对于有些设计师来说，原来他们会把设计放到自己的设计作品集里，使用 Lean UX 方法之后，他们没办法这样做了，未来找工作时可能也会受影响。他们会产生这样的想法，是因为很多人力资源经理一直关心的就是好看的设计。草图、项目的“初版设计”以及其他的低保真设计产出物是看不上眼的。不过，现在情况已经在转变了。

虽然你的公司还是关注美观、美化和细节，但是快速思考和建立共识的能力也必须得到重视。设计师可以展示他们如何把一个想法演化成已验证的认识，以此来展示自己解决问题的能力，同时也展示自己作为设计师的价值。重视解决问题能力的公司就能吸引到这类设计师。

8.10 转变十：UX 孳债

通常，使用敏捷流程的团队是不会对 UI 进行改善的。不过，俗话说得好：“只做一次，就不算迭代。”团队必须坚持持续改善，而这不仅意味着重构代码和解决技术孳债，还包括重写和改善 UI。团队必须理解 UX 孳债这个理念，并坚持持续改善用户体验。

詹姆斯·奥布莱恩（James O’Brien）是一位伦敦的设计师。当他的团队开始按照解决技术孳债的方式来解决 UX 孳债的时候，发生了这样的事情：“效果太震撼了。当我们把重做 UI 视作孳债的时候，所有的反对声音都消失了。没有人对孳债的代价提出质疑，而且我们还会不断地提高 UX 孳债的优先级。”

要想使用 UX 孳债这个理念，写用户故事的时候就要包括一个差距报告，分析一下目前的体验和我们想要达到的体验有何不同。把这些故事加到故事储备里，大力宣传一下。

8.11 转变十一：以交付为目的设计公司

要想在互动设计公司中运用 Lean UX 是很难的。大部分设计公司的结构都不适合 Lean UX，因为 Lean UX 是以跨职能协作和基于成果的管理模式为基础的。设计公司的业务模式很简单，说到底，客户付钱买的是你交付的设计，而不是设计的成果。不过，设计公司的文化本身也是 Lean UX 的一大妨碍。如果设计师可以一步步做到"执行创意总监"这样居高临下的职位，那么公司中自然会有很强的英雄主义倾向。此外，在大型设计公司中进行跨职能合作也很困难，因为公司的流程和项目的阶段区分都会让人们以交付为目的，形成一个个职能界限。

Lean UX 最大的障碍可能是客户总希望能把设计部分直接扔给设计公司来做，然后就等着看结果。在这种情况下，客户和设计公司之间的交流就只剩下无知且无价值的相互点评了，这种点评通常基于个人偏好、内部政治因素，或者纯粹是为了明哲保身。

要想在设计公司中运用 Lean UX，那么所有人都必须重点注意两点：一是加强客户和设计公司之间的协作，二是把重心放在成果而不是交付上。

有些设计公司使用了这样的转变方法：不再使用限定范围、以交付为终点的合同，而是使用基于时间和资源的合同，甚至直接使用基于成果的合同。不管选择哪种方式，团队都可以通过迭代的方式来实现具体的目标，而不是交付完就完了。客户明白了交付式的合同其实也无法给他们多大的控制权，也知道高品质的解决方案是由一个个成果和目标组成的，功能只是手段。

要增进合作，设计公司就必须打破竖在自己和客户之间的那堵墙。客户应该尽量早尽量多地参与到设计过程中来。除了正式的里程碑式发布之外，还应该多搞一些非正式的碰面。此外，还应该多举办协作工作坊，让双方能够多合作，获得更多的反馈和认识。

不管是对设计公司来说，还是对设计公司的客户来说，这些转变都不简单，但是只有这样做，才能做出最好的产品。

关于开发团队

不管是在设计公司内部、客户内部或者第三方团队，软件开发团队通常会被视作局外人，而且通常在设计结束的时候才参与进来。你一定要改掉这个做派：开发团队必须参与整个项目，而不只是被动地做观察者。你应该尽早把软件开发团队加入到项目中。再强调一次，你必须和整个项目团队建立起深刻而有意义的协作关系。要做到这一点，你就必须和开发人员一起工作。

8.12 转变十二：和第三方软件开发团队一起工作

第三方软件开发团队会对 Lean UX 造成极大的挑战。如果你把部分工作外包给第三方软件开发团队，不管这个团队的位置在哪里，都很容易打乱 Lean UX 的步伐。这些团队一般是签合同的，所以可能很难达到 Lean UX 要求的那种灵活性。

和第三方团队合作时，你应该尽量根据时间和资源来签合同。这样，你和对方的关系就可以更灵活一些，然后才能做到 Lean UX 要求的那些转变。要记住，你做软件的目的是增进认识，然后基于认识来改变计划。要把变化考虑进计划内，然后据此来安排你和第三方团队的关系。

8.13 转变十三：文档标准

很多公司都有严格的文档标准，以便能符合内部、外部以及法律规定的形式。不管这些文档对团队有没有价值，公司都会要求人们按照固定的形式来写。如果你不按照要求来做的话，就可能会导致返工、延迟或者工作效率低下。

在这种情况下，我们正好可以引用设计师和培训师雷恩・哈利的话："开篇用对话，收尾用文档。"当环境对文档有严格要求时，可以在项目早期运用 Lean UX 方法，比如对话、协作解决问题、草稿、实验等。随着假设不断得到验证，设计方向越发明确，就可以从 Lean UX 的模式逐渐转换成公司要求的文档模式。这时候，文档的作用就是保存决策，并告知未来可能会参与产品研发的团队，这也正好满足了公司对于文档的诉求。小心不要让文档阻碍你作决定。

8.14 转变十四：考虑现实环境

转变会让人恐惧，而 Lean UX 会带来很多转变。对于那些坐稳了舒服位置的管理者来说，转变尤其讨厌。有些管理者可能会觉得这种新的工作方式对他们造成了威胁，从而会给你带来不利。在这种情况下，你最好先斩后奏。尝试一些新鲜的点子，然后通过可量化的成功来证明这些点子的价值。不管是节省了时间、金钱还是推出了一个大受欢迎的更新，都有助于你推行转变。如果你的上司还是不能看到新工作模式的价值，而且你也觉得这家公司一直都在走“盲目设计”的老路子，那你可能应该考虑换个工作了。

8.15 转变十五：从下自上、由内向外的管理模式

Lean UX 给团队很宽的自由度，让他们自行寻找最有效的解决方案。具体的方法就是不采用传统的产品路线图模式，而是给团队足够的权力，让他们自己去探索，看哪种方法对业务最有益。不过，抛弃产品路线图也有副作用，因为路线图是公司安排任务的重要参照物。所以，享受自由的同时，团队也有义务通过沟通来确定任务安排。

虽然公司中有些人和你现在在做的工作没有关系，但你仍然必须和他们保持联系，让他们知道事情的进展。这样的交流还可以让你知道其他人的打算，对你自己做计划也有帮助。不管是客服经理、宣传人员、平级的业务团队还是销售团队，都应该知道公司产品的发展方向。如果能主动地跟他们进行沟通，那么他们也能把工作做得更好。这样，在你修改产品设计时，他们的抵触情绪会少很多。

如果想顺利地完成验证，就参照下面两句话吧。

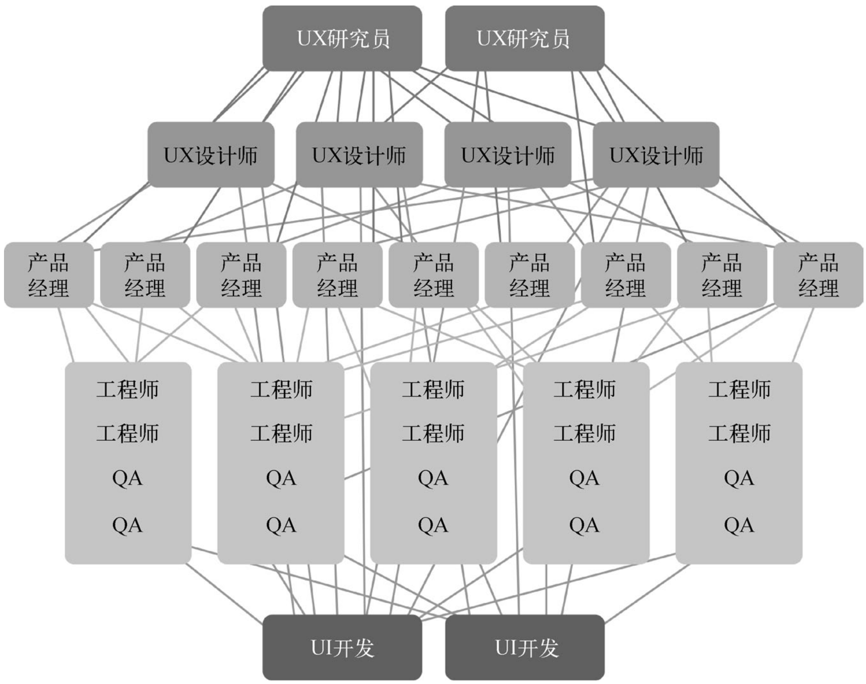
- 修改产品设计一定会影响其他部门。如果你不顾别人的感受，那就后果自负吧。
- 如果产品要做重大更新，一定要提前让客户知道，而且要保证他们有拒绝（至少是暂时拒绝）更新的权利。

8.16 结语

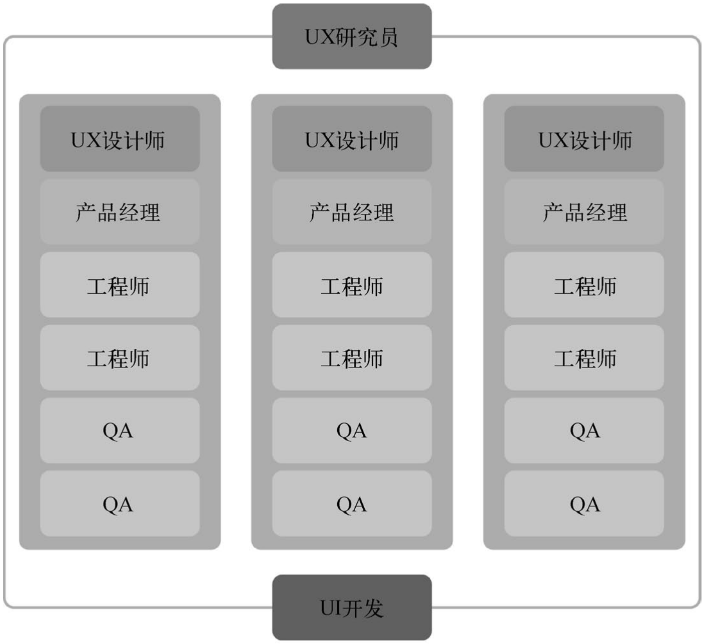
我在写本章结尾的时候刚好收到了一位同事的来信。有时候我们会觉得公司文化根深蒂固，无法改变。收到这封 Email 我非常高兴，现将摘录分享给大家。在信中，Hobsons

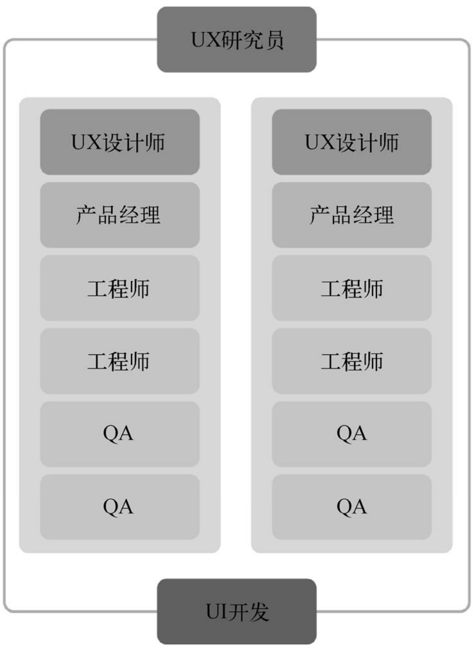
公司的 K12 UX 团队总监埃米莉·霍姆斯（Emily Holmes）阐述了她在公司中推行转变的故事。

> 我觉得很多公司都在苦苦追寻，想要找到最好的方法来实现 Lean UX。刚开始推行 Lean UX 的时候，我们遇到了很大的阻力，因为大家觉得我们“又不是创业公司”。当然了，这种想法是错误的。
>
> 我们找了一位教练，帮助团队朝 Lean UX 的方向发展。虽然是在公司内部推行 Lean UX，但是有外部人士加入也是很有用的。在那之后，我们取得了不错的进展。只用了一年，我们的团队结构就从下图这样：

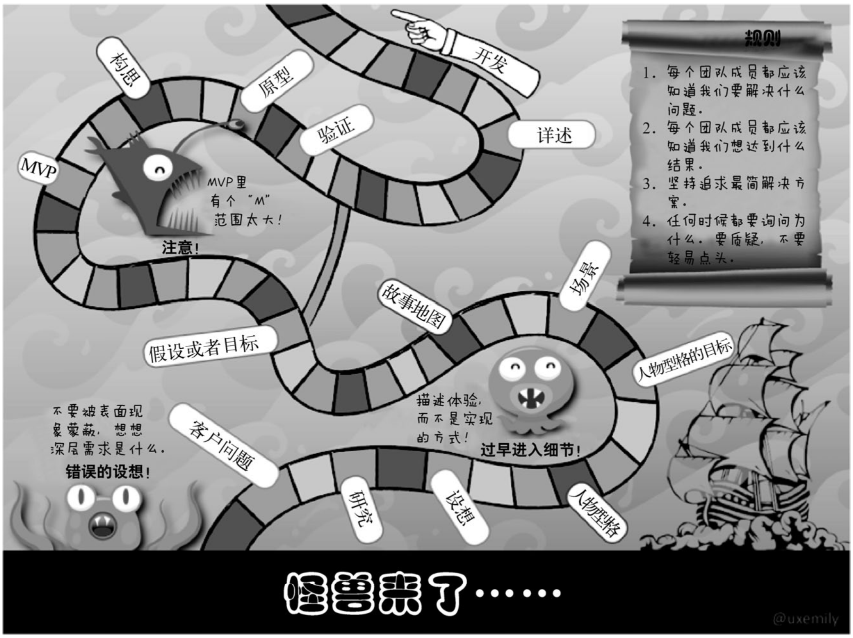


> 变成了下图这样：





我们使用了下面这个体系作为各个项目阶段的指导，这样就不会漏掉某个步骤，而且大家也逐渐明白为什么必须朝这个方向改变了。



> 对我来说，持续而专业的培训是非常重要的。虽然我们还没有把这个理念吃透，但现在整个团队都齐心协力，而且流程也统一了。这可不是一点点小改动，因为团队中有些人习惯于业务分析、技术细则等瀑布流的开发方式。整个流程还挺有趣的，所以人们也没有觉得改变习惯是件多痛苦的事情。新的思维确实帮助我们解决了原来公司中存在的一些“老大难”问题。
>
> 我相信我们能做到的，其他公司也能做到。

我也同意这一点。希望本章列出的转变和方法能帮到你。

8.17 小结

Lean UX 是产品设计自然演化的产物。它结合最佳互动设计实践和科学方法论，设计易于使用、美观、切实有效的产品。它融合了精益创业法、敏捷软件开发方法以及设计思维的理念，剔除了产品设计中自大的成分和不确定的因素，使之更加客观。我希望本书中谈到的方法、理念和案例研究能帮到你。此外，我也希望能与你们交流，也很乐意听你们谈谈你们建立 Lean UX 团队的故事。不管你们是成功还是失败，都请告诉我。就把本书当做一个开始吧！你应该继续努力思考，改进设计方法，提升团队精神，取得更多成功。我的邮箱是 jeff@jeffgothelf.com。你也可以把你的故事发给 Josh，他的邮箱是 josh@joshuaseiden.com。我们都期待着你的来信。

索　　引



Jeff Gothelf

Jeff Gothelf是一位杰出的用户体验设计师，有长达15年的产品设计经验，现任TheLadders用户体验部总监。他是敏捷体验与精益设计的倡导者和支持者，曾于2012年创办产品设计和创意工作室Proof（后来被软件设计开发公司Neo收购，Jeff现任其常务董事），为众多知名公司领导过跨职能的产品设计团队。他的博客为www.jeffgothelf.com/blog。



张玳

澳大利亚卧龙岗大学计算机科学学士。主要关注IT产业以及电子游戏产业领域（特别是与任天堂相关的部分），并有多年Web及用户体验相关的经验。热爱读书、设计、培训以及翻译，译著有《精益创业实战（第2版）》、《游戏之巅：游戏背后的创业风云》、《任天堂传奇：游戏产业之王者归来》、《超级马里奥：任天堂美国市场风云录》，并曾参与翻译《软件之道：软件开发争议问题剖析》。欢迎读者到图灵社区与其交流。

封面设计：Jovi Xu 徐佳

“客户开发法和精益创业法改变了创业的方式，因为无论多么优秀的团队都无法预测市场和用户的行为。本书将这两种方法和用户体验设计结合起来，让你以更低的成本、更高的效率设计出更好的体验（这才是最重要的）。”

——Alex Osterwalder，作家、创业家，Business Model Foundry GmbH的联合创始人

“Jeff和Josh用精益创业法的理念归纳出了Lean UX方法，这种方法将完全颠覆传统的用户体验设计。我自己亲身实践过他们提出的方法，而且还迫不及待地想要做得更加敏捷。看看这本书吧。当然，更重要的是要把书中的内容都落到实处。”

——Bill Scott，PayPal负责UI工程的高级总裁

“如果你想用敏捷方法来设计优秀的用户体验，就看看这本书吧！Jeff和Josh介绍了行之有效的方法，教你放下沉重的交付负担，用敏捷和精益的方法来构思、规划以及解决具体问题。”

——Christian Crumlish，CloudOn产品总监

“大家都知道，优秀的产品团队必然很重视用户体验设计，但是很多团队都不知道怎么把用户体验设计的技巧和目标与现代的敏捷开发方法有机地结合起来。这本书讲述的方法和思维方式正是我大力推荐给这些产品团队的。”

——Marty Cagan，Silicon Valley Product Group创始人，前eBay负责产品和设计的高级副总裁

“Jeff和Josh对用户体验设计充满了激情，这在这本内容详尽而又浅显易懂的书中体现得淋漓尽致。书中的案例分析以及有关的研究探讨体现了Lean UX流程的强大威力，而且本书还提供了很多极具操作性的建议。我给我们设计和产品团队的每个人都买了一本。”

——Rand Fishkin，Moz公司CEO和联合创始人

“这本书太精彩了！它包括了案例研究和实用的建议，你的团队即刻就能使用。不管你经营的是初创企业还是财富500强，都可以通过本书来改变产品研发的方式。”

——Laura Klein，Users Know总裁

图灵社区：www.ituring.com.cn
新浪微博：@图灵教育 @图灵社区
反馈/投稿/推荐信箱：contact@turingbook.com
热线：(010)51095186转604

分类建议 计算机 / 产品设计

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

此简体中文版仅限于中国大陆（不包含中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售发行

This Authorized Edition for sale only in the territory of People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan)

O'REILLY®
oreilly.com.cn

ISBN 978-7-115-32484-9

ISBN 978-7-115-32484-9
定价：49.00元

欢迎加入

图灵社区

最前沿的IT类电子书发售平台

电子出版的时代已经来临。在许多出版界同行还在犹豫彷徨的时候，图灵社区已经采取实际行动拥抱这个出版业巨变。作为国内第一家发售电子图书的IT类出版商，图灵社区目前为读者提供两种DRM-free的阅读体验：在线阅读和PDF。

相比纸质书，电子书具有许多明显的优势。它不仅发布快，更新容易，而且尽可能采用了彩色图片（即使有的书纸质版是黑白印刷的）。读者还可以方便地进行搜索、剪贴、复制和打印。

图灵社区进一步把传统出版流程与电子书出版业务紧密结合，目前已实现作译者网上交稿、编辑网上审稿、按章发布的电子出版模式。这种新的出版模式，我们称之为“敏捷出版”，它可以让读者以较快的速度了解到国外最新技术图书的内容，弥补以往翻译版技术书“出版即过时”的缺憾。同时，敏捷出版使得作、译、编、读的交流更为方便，可以提前消灭书稿中的错误，最大程度地保证图书出版的质量。

最方便的开放出版平台

图灵社区向读者开放在线写作功能，协助你实现自出版和开源出版的梦想。利用“合集”功能，你就能联合二三好友共同创作一部技术参考书，以免费或收费的形式提供给读者。（收费形式须经过图灵社区立项评审。）这极大地降低了出版的门槛。只要你有写作的意愿，图灵社区就能帮助你实现这个梦想。成熟的书稿，有机会入选出版计划，同时出版纸质书。

图灵社区引进出版的外文图书，都将在立项后马上在社区公布。如果你有意翻译哪本图书，欢迎你来社区申请。只要你通过试译的考验，即可签约成为图灵的译者。当然，要想成功地完成一本书的翻译工作，是需要有坚强的毅力的。

最直接的读者交流平台

在图灵社区，你可以十分方便地写作文章、提交勘误、发表评论，以各种方式与作译者、编辑人员和其他读者进行交流互动。提交勘误还能够获赠社区银子。

你可以积极参与社区经常开展的访谈、审读、评选等多种活动，赢取积分和银子，积累个人声望。

ituring.com.cn